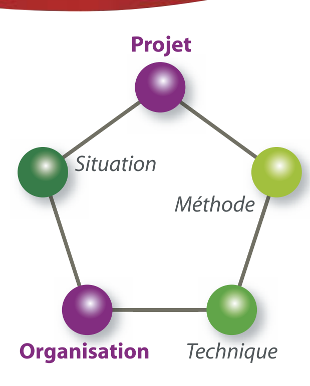
Éric
de La Maisonneuve

Précis de stratégie

Cinq éléments pour agir



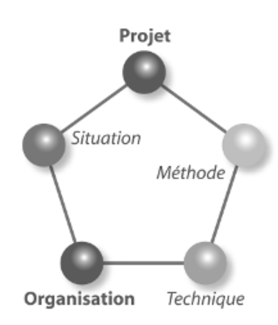


Précis de stratégie

Éric
de la MAISONNEUVE

Précis de stratégie

Cinq éléments pour agir





Du même auteur :

Stratégie, crise et chaos, Economica, 2005.
Incitation à la réflexion stratégique, Economica, 1998.

ISBN 978-2-10-053585-9

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION

La stratégie est à la mode. Le mot, à défaut de la chose, est devenu le sésame de tout enseignement qui se veut moderne en même temps que la clé d'accès à toute structure entrepreneuriale. Pas de mastère aujourd'hui qui ne se revête d'habits soi-disant stratégiques, pas d'organisme sans direction de la stratégie ; alors que d'un côté la stratégie ne relève d'aucun domaine universitaire, qu'elle n'est enseignée en tant que telle et n'est un sujet de recherche dans aucune Faculté ; et que d'un autre, celui de l'entreprise, sa supposée « direction » recouvre des champs très variables, allant selon les cas des ressources humaines à la communication en passant par la recherche ou le marketing. Ici on l'utilise comme un procédé technique ; là on s'en méfie et on se garde bien de s'aventurer dans une réflexion trop théorique. C'est dire que, si le mot paraît plein d'importance, la chose n'est guère précise et mériterait sans doute d'être mieux identifiée et, si possible, explicitée.

« Préciser », tel est l'objet de cet ouvrage. Loin des recettes et autres martingales que notre époque

pressée et consumériste pousse à proposer au chaland, l'ambition de ce livre se limite à rappeler une exigence puis, dans sa logique, à analyser les conséquences qui en découlent.

L'exigence première est qu'il faut ***penser stratégiquement.*** En effet, nous sommes condamnés à « agir ». C'est le destin de tout groupe humain qui vit, évolue, se meut dans l'espace et dans le temps, en réaction aux événements, en fonction des idées et des volontés humaines de les faire aboutir. Et pour éviter que cette collectivité humaine aille n'importe où, fasse n'importe quoi, s'engage sur des chemins de traverse ou dans des impasses, cet « agir » doit être « pensé ». Il faut absolument le concevoir, le planifier, en préparer la conduite et ce, quoi qu'il advienne, malgré les circonstances, souvent contre les « autres », avec toutes les difficultés et les obstacles que suppose un tel exercice. Répétons-le : il faut « penser stratégiquement ».

Cette exigence n'est plus respectée de nos jours. Nous sommes entrés – les pays de civilisation occidentale en tout cas – dans une période (qui se prolonge) de vacuité stratégique : la pensée de l'agir y est devenue quasiment inexistante. Sans caricaturer la situation, on peut toutefois tenter de l'expliquer. Ce vide a une cause générale – l'aspiration cyclonique qu'a déclenchée la « modernité » – et une origine plus particulière – la fin de la guerre froide – avec l'extinction de l'antagonisme idéologique qui structurait et rationalisait les rivalités de

puissance. Cet anéantissement stratégique provient d'un brutal changement de paradigmes, signe d'une mutation sans précédent dans l'histoire des hommes : le monde ne nous est plus directement « compréhensible ».

En quelques années, les *objets stratégiques* habituels et familiers comme la guerre sont devenus impraticables ou ont disparu sous l'avalanche des effets chaotiques de la modernité. L'objet « crise » lui-même, symptôme principal de cette mutation, et qui répond à des critères – risques, complexité, chaos – incorrectement définis et perçus négativement, est mal identifié et souvent déconsidéré.

Par la force des choses, les *sujets stratégiques* qu'étaient les États – dont les arguments majeurs depuis trois siècles résidaient dans la souveraineté et le monopole de la force – ont perdu, sinon de leur importance, du moins leur primauté voire leur monopole. Produits des évolutions et résultats des circonstances, d'innombrables sujets sont apparus depuis une soixantaine d'années à des niveaux différents et dans des domaines variés : au niveau mondial d'abord, l'ONU et ses multiples filiales qui couvrent tout le champ des activités humaines et dont l'aide – alimentaire, éducative, médicale – conditionne la survie de dizaines d'États ; au niveau des continents ensuite où une forme de fédéralisme tente de faire sa place avec l'emblématique Union européenne mais aussi le Mercosur, l'Alena, l'Union africaine… ; au niveau culturel et

politique avec la Ligue arabe, la francophonie… ; sur le plan de la sécurité avec l'OTAN et l'OCS (Organisation de coopération de Shanghai) entre autres ; sur le plan économique avec l'OCDE… et plusieurs dizaines de puissantes multinationales ; sur le plan humanitaire avec d'influentes ONG comme le CICR ou *Care* ; au niveau infra-étatique enfin, où se multiplient dans les régions, dans les villes, dans le secteur associatif, des « lieux d'action stratégique » décentralisée dont les effets conjugués pèsent sur l'orientation desdites sociétés. Une telle multitude d'acteurs « horizontaux » tend naturellement à échapper aux règles communes élaborées dans un contexte dépassé.

N'ayant plus ni objet ni sujet ni normes de référence, la pensée est en jachère ; elle a perdu ses repères et ses critères manquent de pertinence. La *méthode stratégique*, fondée sur la pensée critique, la rationalité et la démonstration intellectuelle, est devenue contre-productive et ne mène qu'à des débats stériles ; elle est contestée jusque dans ses fondements et dans son approche des problèmes. Penser stratégiquement est une exigence, soit : mais nous n'en possédons plus la grammaire et l'exercice paraît singulièrement compromis.

Plusieurs conséquences découlent de ce constat, dont l'investigation devrait avoir pour vertu de faciliter la ***reconstruction du champ stratégique***, espace virtuel et indispensable dans lequel nous devons d'abord « loger » les « objets » stratégiques

ainsi que tous les éléments qui interfèrent avec eux et contribuent à fabriquer de l'agir ; il nous faudra ensuite réinsérer ce champ ainsi reconstitué dans une vision du monde et une perception des choses qui soient conformes au possible et au réel.

Au premier rang des conséquences, l'obligation de redéfinir la « pratique » : qu'est-ce que la stratégie en l'occurrence, à quoi sert-elle, quel est son champ d'action ou son espace de manœuvre, dans quel cadre opère-t-elle et avec quelles limites ? Ce travail devrait permettre d'établir le « contenant » et de recadrer ainsi la problématique stratégique.

En second lieu, il faudra faire l'inventaire du « contenu » de la boîte à outils : quelles en sont les composants, reconfigurés sous le terme *éléments stratégiques* pour les organiser plus logiquement dans un système matriciel ? Comment ces éléments s'emboîtent-ils pour former un mécanisme susceptible de servir de support à l'agir ?

Il sera alors intéressant, en comparant des méthodes stratégiques différentes – chinoise et occidentale – d'examiner les raisons pour lesquelles des cultures stratégiques peuvent diverger ; de comprendre comment se manifestent pratiquement ces différences de méthode ; et, éventuellement d'avancer une opinion sur leur incompatibilité supposée.

Chemin faisant, on tentera aussi de reconstituer la « grammaire », cet artifice de langage qui permet,

somme toute, de savoir de quoi on parle et de le faire avec la rigueur que nécessite un tel exercice de logique. En stratégie comme ailleurs les mots ont un sens, mais là plus qu'ailleurs ils prêtent à conséquences et pas n'importe lesquelles puisqu'il s'agit dans tous les cas du devenir collectif, donc du nôtre individuellement, auquel nous sommes tous, à juste titre, attachés.

Ce livre est avant tout un manuel de réflexion sur les potentialités et les combinaisons multiples qu'offre le champ stratégique – qui reste encore en partie à défricher –, mais qui se veut suffisamment pratique et accessible pour être mis entre toutes les mains et utilisé, si possible, à titre initiatique et préventif, sans attendre que le lecteur ait atteint les sommets de la vie sociale ou professionnelle ; à ce stade, le « décideur » n'a plus ni le temps ni le goût de se plonger dans les méandres des arcanes stratégiques ; c'est à son entourage, à ses experts et conseillers qui, eux, doivent prendre de la hauteur par rapport aux circonstances, que s'adressent ces recommandations.

Ce livre se place nécessairement au niveau de l'État, acteur traditionnel, le seul qui soit légitime et dont les structures, aussi corrodées soient-elles, offrent encore de solides appuis. Les autres niveaux sont impuissants à avoir une perspective globale dans un monde aussi complexe. Mais il ne faut pas faire abstraction des divers acteurs dont nous avons dit que le rôle participait désormais de l'action stra-

tégique collective. Comment rendre compte de la complexité à partir d'un seul point de vue ? Celui de l'auteur – stratège ou stratégiste – ne peut plus être unique, s'il veut rester objectif et embrasser la problématique actuelle dans son ensemble. Il ne peut pas non plus se placer dans la seule perspective de l'« entreprise », considérée, sans doute de façon outrancière, dans la littérature stratégique moderne, comme l'épicentre de cette problématique : sa finalité est trop restreinte, limitée qu'elle est à une technique, au mieux à un secteur d'activités. La multiplicité des constituants stratégiques exigerait qu'existât un « point de vue de Sirius », sorte d'observatoire général dont jusqu'à présent le politique – obsédé par le court terme – n'a pas vu la nécessité et dans lequel le technicien s'est bien gardé d'investir trois sous. Faute de mieux aujourd'hui, restons-en donc à l'État car, malgré ses défauts, ses carences et ses faiblesses, il a le mérite d'exister. Tant que nous ne serons pas parvenus à inventer mieux, il sera indispensable. Peut-être vaudrait-il mieux d'ailleurs, plutôt que de s'apitoyer sur les objets stratégiques perdus, tenter de les réformer et de les faire évoluer pour retrouver des acteurs majeurs et légitimes qui puissent devenir les sujets stratégiques du futur. Lointain projet et vaste programme que nous gardons en perspective, mais dont l'ambition dépasse largement le cadre de cet essai.

Boîte à outils de la stratégie

Pour résumer et donner un avant-goût des idées qui seront proposées plus loin, il faut indiquer quelques points initiaux essentiels.

D'abord la stratégie, hors considérations partisanes ou guerrières, n'est autre que la méthode qui doit présider à toute action humaine, individuelle ou collective. En effet, tout « *agir humain* » est ***interactif*** puisqu'il met en cause un ou des individus et qu'à ce titre il tend à modifier l'environnement ou le comportement des intéressés, en les impliquant d'une façon ou d'une autre, plus ou mois directement ; et il est ***problématique*** puisque ces individus, outre l'Acteur stratégique, sont libres – en théorie – de se répartir entre les « uns » et les « autres », plus précisément entre amis et ennemis dans le cas de la stratégie militaire, entre clients et concurrents dans le cadre de l'entreprise, entre majorité et opposition dans un système politique, toujours dans un jeu à acteurs multiples et selon des grilles d'affinités ou de répulsion qui en font la complexité et le caractère aléatoire. Il est donc ***relationnel***, cette dernière notion apparaissant comme une des clés de compréhension de tout système stratégique. Que la relation entre les acteurs soit ou non conflictuelle, elle préexiste à toute action ; le lien à l'autre est déterminant pour l'élaboration et la conduite de l'action ; la question de l'***altérité*** est le nœud gordien de la stratégie.

Ensuite, cet « *agir humain* » complexe et aléatoire se déroule dans un ***cadre espace-temps*** spécifique, autant par la culture propre à chacune des sociétés – son histoire et sa conception de l'homme dans le monde – que par les circonstances, c'est-à-dire son environnement événementiel et géopolitique. Personne ne peut échapper à cette « ambiance » ni aux règles de l'action qu'elle implique. Comment en effet éviter de perdre toute efficacité, ne pas se disperser ou se désorienter dans un environnement aussi chaotique, que l'effervescence de la modernité ne fait que rendre plus insaisissable ? C'est à partir d'« ici et maintenant » qu'il faut envisager d'agir, dans un contexte qu'il faut avoir la lucidité et le courage d'appréhender pour ce qu'il est et non pour ce que nous voudrions qu'il fût. Le contexte spatial est celui de la mondialisation, vécue comme une globalisation des réseaux et des flux, conduisant aussi bien à une prise de conscience de l'universel qu'à un ressentiment d'individualisme ; il est en même temps celui de la fragmentation du monde, éclaté en deux cents États et en une multitude d'organisations régionales et mondiales. Le cadre temporel est celui d'une désarticulation des éléments de l'action, soumis à des cycles divergents en raison de vitesses d'évolution propres et inconciliables : le temps sociologique qui mesure l'évolution des mentalités (15 à 20 ans) ; le temps politique, rythmé par les échéances électorales (4 à 6 ans) et le temps techno-

logique, celui de l'apparition de nouveaux produits (18 mois de la loi de Moore). Ce sont ces temps déjà désaccordés qu'il faudrait rendre cohérents entre eux pour pouvoir les projeter dans le futur, là où se situe l'action.

Cet « *agir humain* » fait donc appel à l'intelligence des acteurs et à leur rationalité. Pour éviter l'anarchie qui serait due aux divergences de vues de multiples acteurs et aux « concours de circonstances », pour faire en sorte qu'agir soit effectivement possible, il nécessite de respecter quelques règles du jeu et de se raccrocher à des ***invariants,*** sortes de bouées de sauvetage dans un océan déchaîné. Il s'agit dans la plupart des cas de « fondements » d'origine culturelle – savoir-faire traditionnels ou actes de foi – qui permettent de se référer à du solide et à du stable. Mais, pour autant, on n'y trouvera jamais de recette ou, pour rappeler la technique, de « mode d'emploi ». La rationalité, c'est l'ancrage qui permet de maintenir un équilibre entre le souci légitime d'ordre – ou d'organisation – et la part incompressible du *hasard* ; c'est ce qui évite d'avoir systématiquement recours – faute de mieux – à cet expédient qu'est l'application mécanique du seul *rapport de forces.*

On pourra y ajouter, au titre du simple bon sens, l'observation de quelques *principes* sans le respect desquels l'action ne pourra bien évidemment pas avoir lieu, comme ceux de « liberté d'action » ou d'« économie des forces ». Le passage

à l'acte se concrétisera en outre par l'acceptation de règles du jeu sans lesquelles les rencontres seraient improbables et les résultats sans signification : « à la guerre comme en amour, il faut se rencontrer », disait Napoléon.

On peut déduire de cette inévitable « humanité » de l'action que toute « agitation » qui ne serait que *technique* n'aurait aucun caractère stratégique, la technicité pouvant se réduire à un « mode opératoire », lui-même accessible par un simple apprentissage. La problématique stratégique, elle, est d'une autre nature ; irréductible à une certitude technique, elle intervient dès que « agir » pose la question de la relation entre des acteurs. Ce qui compte alors, c'est la *qualité de la relation* – que faire ou vouloir faire ensemble ? – au sens de sa complexité plus que la *quantité ou la puissance des acteurs.* On sait bien que la relation de deux individus est tout aussi problématique que lorsqu'elle concerne des peuples, voire l'humanité dans son ensemble. La stratégie se trouve au cœur même des relations interindividuelles.

La stratégie peut être considérée comme un apprentissage de la *liberté*. Une liberté d'agir raisonnée. Non de faire n'importe quoi, mais de *choisir* la voie vers ce qui est « bien », celui-ci étant entendu au sens de moral, utile, profitable, efficace, en fait conforme aux finalités choisies. Non d'espérer changer le monde : idée utopique et dangereuse qu'aucune stratégie, jamais, ne pourra prétendre

mettre en œuvre, mais de chercher à en tirer le meilleur parti, à s'*organiser* pour y vivre le mieux possible. Non plus de se satisfaire d'accompagner la nature, en attendant que le fleuve aille à la mer, mais d'*orienter* le destin : comprendre les situations, les besoins des hommes et le champ du possible ; à partir de là élaborer et vouloir réaliser un *projet* qui s'inscrive comme une finalité. Ces espaces de liberté ouvrent tout un éventail de possibles ; selon les hommes, leur culture, leur organisation sociopolitique, leur maîtrise de l'environnement et leur pratique des outils, s'élaboreront des méthodes et des processus différents, manifestations de volontés affirmées et de besoins mesurés à un moment donné de leur histoire. C'est dire qu'il n'y a pas de *stratégie en soi*, mais une infinie variété de stratégies selon les peuples et les circonstances, ceux-là s'adaptant à celles-ci. Seulement, pour être praticables, ces stratégies doivent respecter un certain nombre de règles et s'inscrire dans une démarche ; cette « méthode stratégique » est leur cadre commun.

Voies et moyens

Dans notre époque d'intolérance idéologique, de réalisations techniques démesurées et d'ambitions politiques invraisemblables – *changer le monde* – se fait impérieux le besoin de dénouer les fils de cette complexité où s'emmêlent les éléments – politique,

technique, stratégique – et se confondent leurs divers niveaux d'intervention. Au point de confusion où sont parvenus les systèmes, plus rien de cohérent ne permet de fonder un projet qui soit envisageable pour les trente prochaines années, horizon pourtant raisonnable aussi bien sur le plan humain qu'en termes de projections techniques.

Il faut commencer par clarifier les responsabilités et les fonctions qui sont celles des uns et des autres ; cette distinction permettra alors de structurer les éléments et d'envisager une architecture qui soit une matrice stratégique. Au niveau *politique* d'abord où se situe le dirigeant, celui qui assume « la » politique) revient la responsabilité initiale d'élaborer le projet, puis celle de conduire les programmes qui y concourent, en utilisant les diverses voies disponibles et acceptées par les dirigés ; son rôle d'incitateur est évidemment essentiel tout au long du processus de l'action. Le niveau *technique,* pour sa part, a pour fonction de constituer, d'organiser et de mettre en œuvre les ressources et moyens nécessaires à la réalisation du projet dans les meilleures conditions d'efficacité et d'économie ; rien d'autre. Quant au niveau *stratégique*, il n'a d'utilité que pour établir la *relation* entre l'un et l'autre – le projet et le réel – en aidant à rendre possible ce qui est souhaitable, en particulier en donnant son unité et sa cohérence au système, créant ainsi une démarche. Le politique procède par « choix », le technique par

« décision » ; le stratégique, en tant qu'*intermédiaire*, se doit de faciliter leur double implication dans l'action, de faire en sorte que les décisions techniques servent les choix politiques. Il existe ainsi une « trinité » dont les moyens (techniques) et les fins (politiques) sont les tenants et les aboutissants, et dont la démarche (stratégique) constitue le lien indispensable.

Voilà qui donne une première idée de l'articulation du système et rend possible la conception de son architecture. Dans un premier temps, celui de *l'élaboration* du projet, la relation entre le politique et le stratégique a pour objet d'établir la maquette du projet, ses grandes lignes et sa faisabilité, en fonction de trois critères principaux : correspondance aux besoins, adéquations aux moyens, respect des contraintes de l'environnement. Le deuxième temps est celui de la *communication* ; il faut alors prévoir, par une batterie d'arguments et d'informations, d'alerter tous les acteurs impliqués et de les solliciter pour la mise en œuvre du projet. Le troisième temps sera celui de la *conduite* de l'action ; il suppose au préalable l'organisation du chantier – son *dispositif* – autant pour le déroulement des opérations, la disponibilité des moyens que la responsabilité des différents acteurs. De la fiabilité de cette organisation dépendront évidemment le rythme de l'action et la qualité de la construction ; elle sera d'autant plus efficace qu'elle sera méthodique et disposera de techniques éprouvées.

On a là les matériaux essentiels d'une « *matrice* » stratégique qui servira de trame à ce livre. Elle se compose ainsi de cinq « éléments » : le *projet*, point d'orgue de tout système stratégique ; l'*organisation* qui en est le fondement social et culturel comme la base économique ; la *situation* qui prend en compte l'environnement général du système et les « circonstances » ; la *technique* qui fournit les ressources et moyens nécessaires ; la *méthode* enfin qui, à partir des hypothèses dégagées par l'analyse et des choix possibles, indique les voies praticables. Cette architecture ne doit pas nous faire oublier que toute construction – comme toute action – n'a pour objet que de satisfaire des « besoins », c'est-à-dire d'avoir une finalité humaine. Dans la mesure où elle se trouve au cœur des actions humaines, la stratégie est inévitable. C'est bien pourquoi il faut en comprendre les mécanismes et les impératifs.

Chapitre 1

LA PROBLÉMATIQUE : « AGIR ENSEMBLE »

S'il y a confusion sur le mot, c'est que le concept même de « stratégie » se prête à interprétations. L'histoire militaire en est la cause. La stratégie (militaire) est née au XVIIIe siècle de l'impuissance de la « tactique » à rendre compte de la complexité nouvelle des actions guerrières. L'augmentation considérable des moyens techniques et humains ainsi que la diversité des subdivisions d'« armes » et donc leurs multiples combinaisons, l'implication croissante des « services » et de leurs approvisionnements, ont entraîné ce qu'on appellerait aujourd'hui une *globalisation* de l'appareil militaire et son intégration de plus en plus poussée dans le système politique, social, économique et technique de l'État. La stratégie fut alors inventée, au-delà de la « grande tactique », pour tenter de comprendre cette complexité dont Clausewitz fut le premier explorateur ; elle se situe au point où convergent les buts politiques de la guerre, les ressources de la nation et les capacités

opérationnelles des forces, en amont des circonstances ; elle s'identifie de ce fait à l'art militaire exercé et symbolisé par le « général ». Il y a donc – c'est un fait historique – une spécificité de la stratégie militaire qui provient de l'exceptionnalité et des exigences de ses finalités.

La stratégie amoureuse en est une autre interprétation, pas si éloignée de la stratégie militaire dans la mesure où elle consiste à « confronter » deux volontés dans le domaine très volatil des sentiments et à travers un jeu de séduction dont la mise en scène, le cadre et l'ambiance sont des éléments déterminants. Il y a là aussi une spécificité de ce type de stratégie dont Stendhal mieux que quiconque a su jalonner les étapes et décrire les phénomènes. Mais elle prouve surtout que toute stratégie, pour relationnelle qu'elle soit, n'est pas nécessairement guerrière.

L'époque moderne a vu naître de nouvelles formes de stratégies ; à l'image de la stratégie militaire, elles se sont partout imposées là où les théories existantes étaient devenues insuffisantes à intégrer tous les effets de la « modernité », là où la technique ne parvenait plus à prendre en compte les conséquences de son propre développement. Tous les secteurs d'activités humaines sont concernés, mais c'est d'abord vrai dans les entreprises dont les enjeux nécessitent l'intégration de données complexes et changeantes – humaines, technologiques, financières, éthiques, etc. C'est encore plus

vrai pour celles qui sont spécialisées dans les finances ou dans les médias, dont les moteurs – monnaies et informations – sont liés à des paramètres pas seulement techniques mais psychologiques et donc humains en particulier. Comme l'appareil militaire au XVIII[e] siècle, ces entreprises ont besoin, pour fonctionner, de faire appel à des processus qui prennent en compte des éléments qui leur sont extérieurs et pourtant indispensables. À mesure qu'un système technique s'incruste dans une société et en devient partie prenante, il se trouve dans l'obligation de dépasser ses propres règles de fonctionnement pour faire siennes les données politiques, sociales, économiques de ladite société.

En réalité, à travers ces quelques exemples, il apparaît que la « stratégie », hors de toute considération technique, est commune à toutes les activités humaines. Qu'elle soit considérée comme un *art,* celui de la domination ou de la séduction, ou comme une *science*, celle de l'organisation, elle est avant tout *méthode* de penser et d'agir ; de façon plus concrète, elle est un *chemin* – le *tao* des Chinois – qui conduit dans la direction voulue.

Cette méthode est généralement définie, selon le schéma occidental, à travers la démarche qu'elle initie, comme la « dialectique » des moyens et des fins ou, pour employer un langage usuel le processus qui « permet d'atteindre des objectifs avec des moyens ». Personne n'en disconvient, mais la formule peut paraître insuffisamment explicite :

quid d'abord de cette « dialectique » et qu'y a-t-il derrière le verbe « permettre » ? *Quid* encore de la dimension humaine du problème, du rôle de l'Acteur ? *Quid* enfin du temps qui passe, ce décalage incompressible entre le temps de la pensée et le temps de l'agir. Ce sont là les éléments d'une problématique dont les différents paramètres doivent être plus précisément identifiés. Pour ce faire, la meilleure méthode consiste, comme toujours, à revenir à l'étymologie.

Le mot « stratégie » est composé de deux racines grecques : *στρατος* qui signifie grand nombre, foule, armée, et *αγειν* qui a le sens habituel d'agir mais dans son acception la plus forte, celle de « conduire ». Le sens premier qui justifie la terminologie militaire est bien celui de « conduire l'armée », le stratège étant alors synonyme du « général ». *L'art de la stratégie* de Sun Zu est ainsi un « Traité pour le général ». Cela dit, ne nous méprenons pas : les dix « stratèges » qui formaient le gouvernement d'Athènes au Ve siècle avant notre ère n'étaient pas seulement responsables de la conduite des opérations militaires ; ils avaient en charge la gestion de toutes les affaires de la cité. À l'origine donc, la stratégie n'a pas de spécificité militaire ; elle est le bras (armé ou non) du politique ; elle vaut pour toutes les activités qui intéressent la cité, la défense de celle-ci – l'exigence de survie – en étant bien sûr l'élément prioritaire. C'est pourquoi il faut en revenir au sens littéral de

στρατος αγειν qui est celui de l'action collective et qu'on peut traduire par « **agir ensemble** ». Cette expression, sorte d'« équation stratégique », recouvre non seulement toute la palette des interprétations qui ont été énoncées ci-dessus, elle permet en outre d'expliciter la problématique stratégique. C'est donc le sens que nous retiendrons désormais.

Équations

« Agir ensemble » pose d'emblée une double problématique : celle de l'« agir » et celle de l'« ensemble » qui sont dues, d'une part aux contraintes liées à la temporalité, d'autre part aux diversités des espaces sociaux.

La problématique de l'« agir » est complexe en elle-même autant sur le plan de la temporalité que sur celui des conditions à remplir. « Agir » est nécessairement un projet pour demain, celui-ci pouvant se situer dans un futur plus ou moins lointain, le plus lointain étant évidemment le plus recherché. Or, rien n'est plus difficile et aléatoire que de penser l'avenir, tant il est, par nature, inconnu et imprévisible. En réalité, nous avons à penser l'agir dans l'incertitude, puisque les seuls éléments de connaissance dont nous disposons sont ceux d'aujourd'hui et qu'ils vont être soumis, dans l'intervalle, aux circonstances et à divers facteurs d'évolution. Comment, dans ces conditions, penser l'imprévisible ; comment réduire cette

fracture qu'impose la *différence de temporalités* ? Contrairement à tout ce que les profanes attendent de la stratégie, nous serons donc obligés, par honnêteté, de ne formuler que des *hypothèses* ; et encore, pour y parvenir, faudra-t-il que ces hypothèses soient fondées sur des éléments « durs », des dénominateurs communs, ce que nous avons appelé des *invariants* et qui sont indispensables à la solidité et à la cohérence de l'action.

« Agir » suppose en outre que soient remplies un certain nombre de *conditions*. D'abord d'être libre de faire, de ne pas être enfermé au point initial, de pouvoir bouger : c'est essentiel. Ensuite d'en avoir les moyens, c'est-à-dire de pouvoir techniquement se mettre en mesure d'atteindre les objectifs souhaités, ce qui nécessite de déclencher une dynamique. Enfin d'y être accompagné et favorisé par les circonstances : il faut que les vents soient porteurs et que le chef ait une bonne étoile. Au contraire de « faire n'importe quoi », agir stratégiquement n'est jamais simple et n'est jamais ni donné ni acquis. Il faut donc le vouloir résolument autant que pouvoir le faire.

La problématique de l'« ensemble » n'est pas plus simple puisqu'elle fait référence aux acteurs et pose la question centrale de l'*altérité*. Celle-ci se révèle d'abord par une très large diversité des espaces sociaux, reflet des différences des cultures et des niveaux de développement ; elle est marquée par une profonde inégalité entre les êtres humains qui

aura tendance à la transformer en *adversité*. Mais cette altérité s'impose surtout par sa *nécessité*. L'homme étant inséparable de la société, on ne peut envisager d'agir que collectivement –, avec, pour ou contre les autres – ceux-là qui, comme tous les constituants stratégiques mais à leur manière humaine – faite d'opinions, de sentiments, d'intérêts – sont eux aussi imprévisibles. C'est une des raisons pour lesquelles tout « ensemble » social est initialement artificiel, provisoire, fragile. Il faut donc que cet « ensemble » quel qu'il soit, de la famille nucléaire à la société la plus complexe, ait une bonne raison de se constituer ; cette raison de vouloir (ou devoir) être ensemble, on peut l'appeler un *projet* de société. Il faut ensuite que cet « ensemble » soit rendu possible par la reconnaissance de valeurs communes, d'acceptation de l'autre. Pour que cet « ensemble » existe réellement, qu'il soit reconnu et praticable, encore faut-il qu'il soit maintenu et entretenu et que chacun soit informé, motivé, convaincu de s'engager dans l'action ; ce qui signifie que l'ensemble soit intéressé à l'action et qu'il y trouve son avantage. Il peut alors décider en toute connaissance de cause de sa conduite, plus ou moins passive ou active, dans l'action engagée.

À ce stade, on peut se poser la question de savoir quel est le terme principal de cette « équation » stratégique : *agir* ou *ensemble* ? Est-ce l'action qui exige la convergence des efforts, est-ce la collectivité

qui se justifie par l'action ? La dispute n'est pas anodine. Nous le verrons plus loin (chapitre 5) lors de l'étude comparative entre stratégie chinoise et stratégie occidentale, où la première, plus pratique et restrictive, donne la priorité à l'« ensemble » – pour des raisons démographiques et historiques –, où la seconde, entièrement vouée aux finalités, privilégie l'« agir » au détriment de la cohésion de l'ensemble, en grande partie pour des raisons idéologiques. Il n'est pas étonnant alors que de telles différences conceptuelles, dont les origines sont culturelles, entraînent les deux modes stratégiques sur des voies divergentes, donnant à la société chinoise la configuration d'une « société stratégique », à la société occidentale la démarche d'une « société politique ».

Outre les conditions de l'action et les raisons d'être ensemble, « agir ensemble » a ses propres exigences, celles qui consistent à faire converger deux logiques différentes, celle de la *dynamique* et celle du *rassemblement*. Ces convergences resteront improbables tant qu'on n'aura pas réduit la problématique stratégique à quelques questions simples auxquelles on a tenté, au fil des siècles et selon les civilisations, d'apporter quelques réponses : c'est la *méthode* stratégique.

Éléments de méthode

Elle se résume en fait à trois interrogations qui concernent aussi bien l'« agir » que l'« ensemble »,

à savoir tout d'abord celle des finalités – *pour quoi faire ?* Ensuite celle de la situation qui englobe les ressources, les moyens, les circonstances – *de quoi s'agit-il* ? Enfin, celle de la démarche et, plus précisément, de la méthode – *comment faire ?*

La première question, d'évidence, est celle qui fonde le système stratégique : *pour quoi faire ?* Le rassemblement d'individus n'a en effet de sens que s'il a un objectif ; l'activité de l'ensemble ne peut que se projeter dans un futur envisagé par cette collectivité, ne serait-ce que pour survivre. Les hommes n'agissent pas, encore moins de concert, sans objectif ou sans finalité, qu'ils y soient contraints ou qu'ils demeurent libres de choisir leurs buts. Quel que soit le cas, s'ils se rassemblent pour agir ou s'ils agissent ensemble, c'est qu'ils envisagent l'avenir et veulent s'inscrire dans ce futur. À la source de toute stratégie, il y a un *projet*, lequel, pour être entrepris, suppose une *organisation,* c'est-à-dire que cet ensemble soit structuré et agencé en fonction du projet. Le couple projet/organisation est ainsi la base fondatrice et le tronc commun de toute démarche stratégique. Mais à lui seul il ne suffit pas à en décrire l'architecture.

La deuxième question, tout aussi et pour certains stratèges (chinois) plus importante que la première, est celle qui s'intéresse à la situation : *de quoi s'agit-il ?* Posée de façon militaire – par Foch en particulier avant la deuxième bataille de la Marne en 1915 –, cette question est en réalité à la

fois basique et centrale. Il s'agit de savoir dans quel monde nous vivons, d'évaluer, dans les circonstances du moment, le poids du passé et des traditions et la part qu'y ont les événements. Dans le monde complexe et agité qui est le nôtre, les réponses à cette question sont à la fois très difficiles et essentielles. Comment agir de façon utile et pertinente à partir d'une situation mal ou mé-connue ? Comment parvenir à analyser une situation dont certains paramètres sont sous-évalués, voire ignorés ?

La troisième question est plus habituelle et familière ; c'est celle des gens pressés qui s'intéressent à la stratégie plus comme à une notice technique ou à une martingale que comme à une réflexion sur l'action ; c'est le *comment faire ?* Et cette question de méthode ne peut être abordée que lorsqu'on a commencé de répondre aux deux premières. L'exact contraire de ce qu'on a pris l'habitude de faire. Tous les malheurs de la stratégie moderne viennent de ce qu'on s'entiche de théories diverses sans avoir cherché à comprendre le problème posé.

« Agir » est une nécessité collective, nous l'avons vu, parce qu'il est inimaginable pour un groupe humain, quel qu'il soit, de ne pas envisager son avenir. Il doit s'y préparer et, pour cela, se projeter dans le futur. La stratégie est la traduction en actes de cette nécessité. Mais pour passer de la nécessité à l'action, il va falloir contourner ou vaincre un certain nombre d'obstacles, dont le moindre n'est

pas la contingence de l'action : il faut penser et préparer un agir qui est, par nature, contingent. Voilà qui complique singulièrement la démarche. Celle-ci s'apparente alors à une mission impossible si on considère que la contingence est liée à ce qu'on appelle en termes gaulliens les *circonstances*, ensemble des phénomènes sur lesquels nous n'avons aucune prise, qui sont à la fois imparables et imprévisibles. Les circonstances proviennent des variations des hommes et du temps dont le caractère insaisissable a déjà été évoqué. Elles sont dues évidemment aux événements, ce qui survient de façon naturelle – et toujours catastrophique – ou par engrenage ou, enfin, par hasard. Restent les obstacles que les hommes mettent un malin plaisir à placer sur le chemin de leurs propres actions ou celles de leurs adversaires.

Rien de tout cela n'est maîtrisable mais, *a minima,* peut être appréhendé voire anticipé, à condition de mettre en place un véritable système qui ait la capacité de faire l'appréciation et l'analyse de la situation ; il permet en outre d'éviter la surprise ou d'entrer dans un engrenage infernal. La prise en compte des circonstances en amont des événements, à condition d'en avoir une claire appréciation, est en fait le vrai moteur de l'action. Si nous voulons penser l'agir, c'est à cause et en fonction des circonstances : pour changer un ordre établi, pour répondre à des besoins, pour s'adapter à un environ-

nement, pour développer de nouvelles technologies et se donner de nouveaux moyens d'action.

Ce dernier point est crucial. En effet, la finalité de l'action est largement conditionnée par les potentialités des moyens ; de même que l'arme est normalement destinée à la guerre, la monnaie est prédisposée aux échanges et au développement. Il est vrai que les armes peuvent dissuader de la guerre comme les monnaies peuvent avoir de multiples fonctions, ce qui prouve la grande souplesse du système, mais par nature les moyens ont leur propre finalité, justifiant en cela le principe d'économie ou encore de « non gaspillage ». Outre la volonté affirmée de faire, agir dépend également des capacités des moyens et des « conséquences » qu'entraîne leur mise en œuvre ; on ne sera jamais assez attentif aux effets inattendus des moyens qui, dans leur dualité, peuvent aller à l'encontre du but recherché.

Autre élément de méthode : pour penser l'agir et préparer l'action future, il faut pouvoir s'appuyer sur du solide, du constant, du fiable. Ces bornes d'amarrage ou ces jalons qui donnent autant de repères dans l'univers chaotique du contingent, ce sont ce que nous avons appelé des *invariants.* Certains d'entre eux sont des axiomes auxquels on peut se référer en cas de besoin. Par exemple : la violence est une donnée permanente de la vie des sociétés ; les hommes comme les États sont mus par leurs intérêts… D'autres sont des faits sociolo-

giques, éléments culturels ou religieux, traditions et savoir-faire qui sont des constantes des civilisations ou des nations : esprit guerrier ou mercantile, cohésion sociale ou individualisme, volonté de puissance, etc. Les invariants sont essentiels car ils sont les gages de crédibilité des hypothèses qu'ils contribueront à échafauder et dans le sillage desquelles pourra s'établir une dynamique stratégique. Tout « agir ensemble » suppose en effet une *dynamique*. Ce n'est pas tout de faire une belle construction intellectuelle, encore faut-il qu'elle soit applicable et serve le *projet* de société qui est à la base de l'« agir ensemble ». La dynamique est d'abord celle du rassemblement des acteurs, engagés pour élaborer un projet commun ; elle est ensuite celle de la démarche des mêmes acteurs entraînés vers la réalisation de ce projet. Il y faut une énergie considérable qu'on ne peut puiser que dans la volonté collective, telle qu'elle se traduit à travers l'organisation.

« Ensemble » nécessite une *organisation* ; celle-ci est soumise à l'installation de structures, au développement de réseaux, dans l'un et l'autre cas à l'existence de relations. Pas d'organisation sociale sans relations entre ses membres, pas d'organisation technique sans dispositif. En réalité, l'organisation, elle-même fondée sur une structure ou un réseau relationnel, ne tient que parce que ses membres ont une conscience collective, celle de leur « appartenance » ou de leur dépendance à

l'égard des autres ou à l'égard d'un Autre. Que cette conscience émane des membres eux-mêmes ou soit dictée par le pouvoir politique, il s'agit d'une structure sociopolitique dont le but est d'assurer la « sécurité » au sens large ; la relation est dans ce cas le plus souvent hiérarchisée et réglée par des codes. Si en revanche les acteurs sont inspirés par une idéologie, donc par une finalité qui les dépasse – une transcendance –, cette relation devient une « religion ». Toute organisation répond ainsi à une double exigence, celle de la *relation interne* qui structure le présent, celle de la *religion externe* – quelle qu'elle soit – qui projette dans l'avenir. La première assumant les nécessités de la vie ; la seconde répondant aux mystères de la mort.

Tous ces éléments de méthode de l'« agir ensemble » sont fondés sur un pilier central : le *savoir*. Tout se construit sur la connaissance des hommes et des choses. La première conduit à la capacité d'informer et de convaincre ; la seconde à celle d'expliquer les phénomènes et de comprendre la nature. La connaissance, c'est la psychologie d'une part, la physique d'autre part. La stratégie contribue à les associer dans le même tout. Mais le savoir dépend étroitement de l'information dans son sens général, ne serait-ce que pour l'acquisition des connaissances. Ainsi, l'histoire de la stratégie est-elle liée au développement des moyens d'information, ceux qui permettent de disposer des

données techniques et d'établir des relations entre les acteurs et entre les éléments du système.

« Agir », dans notre conception, est orienté vers le *projet* ; quant à l'« ensemble », il suppose d'emblée une *organisation*, celle des ressources disponibles dans ce but, aussi bien humaines, financières que techniques, tout ce qui peut nourrir l'action et faire en sorte que, de projet virtuel, elle devienne chemin faisant une réalité. La stratégie, au sens d'« agir ensemble », peut alors se définir comme la *démarche* par laquelle une *organisation* réalise le *projet* qu'elle a conçu.

Cohérences

Il faut non seulement que ce que nous appellerons désormais le « système stratégique » soit équilibré, les fonctions étant clairement réparties dans la triade fins/moyens/démarche ou dans l'ensemble politique/technique/stratégique, mais aussi qu'il soit entièrement dédié et « tendu » vers l'action. Cette unité d'orientation repose sur ce que le Général Lucien Poirier appelle le « trépied systémique » et qui comprend les trois obligations : *organisation, information, énergie*.

L'*organisation* n'a de sens (et de valeur) que si elle correspond à un projet ; elle doit y être consacrée et rien ne doit l'en détourner. On n'organise pas un groupe humain pour la rigueur de l'organigramme ni pour la souplesse des articulations

hiérarchiques, mais dans un but bien précis. On n'articule pas les compagnies d'un régiment pour défiler sur les Champs-Élysées mais pour faire la guerre, ce qui devrait donner une tout autre allure à cette unité militaire. Selon qu'une société s'organise pour fabriquer de la croissance ou profiter de ses loisirs, le résultat n'est pas identique. D'où l'importance d'avoir un projet et d'y réfléchir sérieusement avant de donner la parole aux managers.

L'*information* est la matière première stratégique. Sans elle, pas de données, pas de savoir, pas de relations entre acteurs. Si elle n'établit pas ses connexions à tous les niveaux du système, celui-ci ne peut pas fonctionner. Toute action stratégique suppose donc une architecture des réseaux d'information à laquelle il faut également réfléchir avant de s'engager. La partie la plus importante se situe entre les acteurs et les objectifs : que les finalités soient précisées est une nécessité ; qu'elles soient élaborées pour le bien de la société paraît être une évidence ; qu'elles soient présentées, proposées et expliquées aux acteurs fait partie de ces obligations si souvent négligées par les responsables politiques. Au-delà du truisme, l'information sert avant tout à « informer ».

L'*énergie* est le carburant du système, c'est ce qui l'anime. Elle se situe d'abord dans la volonté de faire, expression même de la responsabilité politique. Cette volonté, lorsqu'elle existe, s'applique à tous les stades de l'action, par la compréhension de

la situation et des problèmes qu'elle pose, par la recherche constante des solutions pour son amélioration, par le souci de réunir les moyens indispensables à la réussite de l'action. Pour conduire tout cela à la fois, il faut effectivement mettre en œuvre une énergie considérable. Cela n'est possible que dans un système cohérent et tourné vers l'action.

Stratégie, éthique et jeu

Les questions suivantes sont centrales et on ne peut y échapper : quel est le rapport de la stratégie et de la morale ? La stratégie peut-elle s'apparenter à un jeu ?

S'agissant de la morale, la question « machiavélienne » est dans tous les esprits : la fin justifie-t-elle les moyens ? Même si elle paraît choquante et à l'encontre du « moralement correct », la réponse devrait être « oui » sans hésitation ni ambiguïté. Mais à condition que le problème soit posé dans le bon sens : si les finalités sont bonnes, les moyens pour y parvenir sont justifiés ; sinon les objectifs sont vains. Il n'y a pas de « bons moyens » ou de bonnes méthodes pour atteindre des objectifs immoraux, de même qu'il ne saurait y avoir de « mauvais moyens » pour des buts nobles. Or, puisqu'il s'agit, en termes stratégiques, du projet de société, tel qu'il a été établi par le consensus collectif pour le « bien » de l'ensemble considéré, les objectifs ainsi recherchés ne peuvent

pas être « mauvais ». Tous les moyens disponibles et cohérents avec ces « bons » objectifs sont donc parfaitement justifiés et nécessaires. La finalité, si elle est élaborée comme un projet de société, justifie les moyens qui y concourent : la guerre nécessite et justifie l'existence et l'emploi d'armes dont la finalité est pourtant « détestable » ; paradoxalement et *a contrario*, l'empêchement de la guerre par la dissuasion nécessite et justifie la détention – selon des règles de droit international – de moyens de destruction massive que sont les armes nucléaires.

Dans ces conditions, il est primordial que le processus d'élaboration du projet réponde aux « besoins » de la collectivité et soit adopté sinon par consensus du moins à une très forte majorité. Ce qui n'était évidemment pas le cas des projets utopiques ou démentiels des régimes totalitaires. Ils ont été imposés du haut et par une minorité qui a abusé des pouvoirs consentis par la collectivité sur un « autre projet » : on ne peut pas promettre le bonheur et les « lendemains qui chantent » en massacrant les gens. On n'est plus alors dans un système stratégique, cohérent et rationnel, mais dans un délire idéologique.

Si la valeur morale de tout projet de société est avérée, alors cette dimension éthique devrait aussi être reconnue aux actions collectives orientées dans ce but et, par extension, à tout groupe humain qui se serait formé en vue de cette finalité. Or, c'est le cas de la quasi-totalité des organisations humaines

qui ne se constituent que par conscience de la solidarité des individus car ils savent n'avoir, *in fine*, d'autre intérêt que celui de la collectivité. Si « agir ensemble » est une nécessité matérielle, c'est aussi une obligation morale, car c'est dans l'action collective que chacun peut se « réaliser » et donner du sens à sa contribution. En ce sens, la stratégie se distingue du « laisser-faire » et s'oppose à la théorie libérale selon laquelle ce sont les intérêts individuels qui font l'intérêt général ; et selon laquelle aussi il suffirait de laisser faire le marché et le libre jeu de la concurrence pour créer la richesse collective.

Au-delà de la méthode, la stratégie participe à l'éthique de la société ; d'abord parce qu'elle oriente dans la direction supposée bonne qui est celle du projet ; ensuite parce qu'elle encadre en permanence l'action dans les limites de ce qui est convenable pour les acteurs, c'est-à-dire en évitant les écarts contraires à la ligne initiale fixée. Il n'y a aucun angélisme dans ce propos : agir stratégiquement, c'est avant tout être efficace, durable et donc moral. Car rien de ce qui va contre le projet des sociétés n'est durable.

S'agissant du jeu, la réponse est déjà donnée ci-dessus. Ni humainement, ni techniquement, la stratégie ne peut être assimilée à un jeu. Le jeu est un pur hasard ; c'est un mécanisme qui échappe non seulement à toute rationalité mais aussi à toute humanité. La théorie des jeux est d'une utilité limitée car elle ne tient pas compte du facteur humain

qui est stratégiquement décisif, du moins si on se réfère à la définition que nous avons donnée de la stratégie : agir ensemble. On l'a expérimentée dans le « dilemme du prisonnier » où les intéressés ne choisissent jamais la solution qui leur serait théoriquement avantageuse mais celle qui parait le mieux garantir leur intérêt. Pour qu'il y ait possibilité de stratégie, il faut qu'on puisse faire intervenir des *fondamentaux* d'ordre culturel, historique, social, technique… Il peut y avoir une stratégie boursière, car malgré les aléas des marchés – certes imprévisibles au jour le jour –, la bourse est un système qui s'appuie d'une part sur les entreprises et sur des fondements économiques bien réels, d'autre part sur la capacité d'épargne et la volonté des investisseurs de faire fructifier leur capital. Il y a plus de chances que l'action d'une entreprise bien gérée et bénéficiaire progresse en bourse que celle d'une autre qui serait en perte de vitesse et déficitaire. Si la stratégie est très largement un pari, elle n'est pas un jeu.

Chapitre 2

LA MATRICE STRATÉGIQUE : « CINQ ÉLÉMENTS »

Les recherches de définitions autour du mot stratégie ont conduit à énoncer un certain nombre de propositions et à identifier des constituants. Nous étudierons ici les ***cinq éléments*** qu'on peut retenir de cette exploration : le *projet* et *l'organisation,* alpha et oméga du système autant que clés de voûte du dispositif ; la *situation*, représentative des circonstances et de l'environnement ; la *technique* qui mesure la capacité de transformation et le niveau de maîtrise des ressources ; la *méthode* enfin qui permet d'élaborer et d'optimiser les itinéraires stratégiques en fonction des autres éléments.

Projet

Si on considère la stratégie comme « la démarche conductrice qui permet d'envisager un projet à partir d'une organisation », ce qui découle des définitions précédentes, alors le projet est bien la clé de voûte du système, sa justification comme son

ultime finalité. Il faut ici s'intéresser à ce qu'ont pu être ou à ce que peuvent être les projets – projections dans l'avenir – des collectivités humaines. D'évidence, depuis les origines et quel que soit le type de société, leur projet n'est autre que de « vivre ». Quelles qu'en soient les modalités, c'est la raison d'être de tout groupe humain, dont le but initial n'est même que de « survivre ». Pour évoquer les différents « ensembles humains » qu'intéresse la stratégie, du couple à l'humanité en passant par tous les stades d'association collective, nous emploierons désormais le mot « société » qui paraît le mieux à même de les désigner.

« Être ensemble » a donc pour motivation première de survivre en « faisant société » par le nombre, en partageant les tâches, en répartissant les fonctions ; également de « se » survivre en assurant la descendance qui donne du sens et renforce le nombre mais qui exige en contrepartie protection et assistance. À ce stade, entrent en lice le religieux et le militaire qui, chacun dans son domaine – croyance et défense – vont garantir la possibilité du projet, ainsi que le politique qui va l'organiser. Il y a une chaîne de l'organisation initiale qui correspond à une logique du projet de survie.

Du possible au souhaitable…

L'assurance de la survie est dans la prévoyance ; elle seule autorise à passer au deuxième stade du projet

qui consiste alors à améliorer les conditions d'existence, en cherchant à « vivre » en fonction du « possible », c'est-à-dire des ressources existantes et immédiatement disponibles. Il s'agit d'assurer les besoins courants de la vie physique et sociale en stockant les vivres, en se protégeant des rigueurs du climat, en transmettant des savoir-faire, etc. Ce projet est banal, commun à toutes les organisations sociales ; il représente les stades primaires du niveau de développement des sociétés, essentiellement agraires et devenues sédentaires.

Dès ces premiers stades, la société commence à s'organiser en fonction de ses moyens et de ses objectifs de (sur)vie. Cette organisation, aussi sommaire soit-elle, par ses seuls effets, va progressivement dégager des marges de manœuvre, bénéficiaires en termes d'espace et de temps, de ressources et de capitaux. Elles vont permettre de s'engager sur la voie du « vivre mieux ». L'intelligence, progressivement et partiellement libérée des tâches primaires, peut alors se consacrer à l'amélioration du futur, à la mise en marche du progrès. Cette rupture, qui est celle de la modernité, permet d'échapper à l'impératif du présent et d'inverser le temps du bonheur, espérant désormais dans un avenir meilleur plutôt que de chercher à retrouver un mythique « paradis perdu ». On passe alors d'un projet fini – connu, limité, celui du *possible* –, à un projet par définition illimité dans l'espace et dans le temps, mais encore raisonnable car attaché à la

connaissance, – celui du *souhaitable*. Ce passage au troisième stade du projet est important : il ouvre la porte aux idéologies, donc aux projets utopiques qui sont avec les rêves d'éternité les niveaux ultimes des désirs humains. Ce projet utopique, c'est celui tant prôné, sous un nom ou un autre, du bonheur terrestre, de la paix universelle, tous objectifs iréniques et, par nature, irréalisables.

Toutes les sociétés se sont organisées selon des structures basiques qui leur garantissaient de dépasser le niveau 1 (survie) pour atteindre le niveau 2 (vivre), étiage de leur projet. Selon les circonstances, toujours complexes et aléatoires, et en fonction du génie propre à chaque civilisation, certaines sociétés ont pu emprunter les voies du progrès et accéder à ce que nous appelons le développement, qui constitue selon notre échelle le niveau 3 (vivre mieux) du projet. Ce sont les sociétés dites tertiaires, dont une partie des membres consacre ses efforts à s'affranchir du réel pour imaginer l'avenir, faire en sorte que le souhaitable, au moins partiellement, devienne un jour possible. Mais à ce stade du développement, devant les difficultés qui se sont présentées pour consolider chaque étape vers le progrès, ces sociétés ont dû complexifier leur organisation et par là même les modes d'action et les itinéraires qui permettaient d'avancer dans la voie du projet. La naissance de la stratégie est intimement liée à l'ambition humaine du projet de développement.

Toutes les sociétés sont préoccupées de leur projet. Tant qu'elles se trouvent dans la quête de vivre, la plupart de leurs efforts sont consacrés à cet objectif. Dès que les conditions économiques rendent possible le passage au stade suivant, celui de vivre mieux, ce « mieux » est alors éminemment discutable : dans quel sens l'orienter, qu'en faire et pour quelle finalité ? Est-ce pour se défendre, pour se développer, pour conquérir des territoires, pour étendre son influence sur d'autres peuples ? Ce mieux, qui est une « capacité » de faire et un potentiel d'agir, est l'amorce de la puissance aussi bien politico-militaire qu'économique[1].

…et de l'utopie au réalisme

Certaines sociétés – totalitaires – ont prétendu que le rêve du bonheur était possible et que c'était l'organisation même de la société qui s'y opposait ; elles ont donc pensé réaliser leur projet de façon radicale en bâtissant un autre type d'organisation, collectiviste et unitaire ; elles ont alors cherché à détruire les fondements mêmes des organisations initiales et ainsi compromis les garanties de la survie. Bien sûr, ces systèmes se sont écroulés dans un grand délabrement économique et la misère des populations concernées ; le rêve de bonheur s'est

1. Fernand Braudel, *La Dynamique du capitalisme*, Paris, Flammarion, « Champs », 1988.

révélé comme un énorme fiasco. Preuve s'il en était besoin que les limites du projet sont celles qui s'inscrivent à la frontière – toujours repoussée – entre le possible et le souhaitable ; que cet effort vers le progrès ne peut se fonder que sur la solidité – souvent la pérennité – des équilibres sociaux émanant d'une organisation capable avant tout d'assurer la vie de ses membres.

Mais, en même temps qu'ils s'effondraient, ces systèmes ont fait péricliter l'idée d'un avenir meilleur ; en condamnant les utopies, ils ont précipité le culte actuel de la jouissance d'avoir et le règne sans partage du présent, celui des sociétés économiques. Pour être allées trop vite et s'être projetées dans des projets irréalistes, les sociétés ont régressé ; elles se sont repliées sur les seules exigences mécaniques du présent. Les buts et finalités qui permettaient de s'inscrire dans un devenir lointain et attirant – celui de l'être – ont été remplacés par les préoccupations de court terme, celles de la vie quotidienne, où domine le souci de l'avoir ; le citoyen est devenu un consommateur[1]. Cet effondrement d'une idéologie du projet est une régression majeure et une des causes de la crise actuelle de la stratégie.

Entre les rêveries de lendemains qui chantaient au siècle dernier et l'actuelle surexploitation

1. Gilles Lipovetsky, *Le Crépuscule du devoir*, Paris, Gallimard, 1992.

destructrice de la planète, il devrait y avoir place pour un véritable *projet de développement*. À condition qu'on donne au développement un contenu et un sens plus larges que ceux du seul taux de croissance économique ; que ceux-ci soient cohérents avec les besoins et les aspirations des sociétés ; qu'ils soient compatibles, d'une part, avec les ressources estimées disponibles, d'autre part, avec le souci d'équité et de dignité des hommes ; et, pour revenir à notre projet initial, qu'ils soient respectueux d'un environnement auquel nous devons notre survie. À condition aussi que le projet s'inscrive dans un long terme réaliste et accessible, et qu'il représente alors, pour les générations futures, une espérance tangible. Un tel projet de développement doit devenir l'enjeu majeur du politique, non seulement à l'échelle de chaque nation, mais aussi, puisqu'il ne sera durable et réalisable que par une approche commune, à l'échelle de l'humanité.

Malgré le phénomène contemporain de l'hypermodernité, qui tétanise un nombre croissant de sociétés et leur interdit pour l'instant de se projeter dans une durée assurée, on peut conclure de cette première analyse que les sociétés ont une égale responsabilité à l'égard du « projet » et qu'elles aspirent toutes aux mêmes buts mais sous des formes différentes. Selon qu'elles ont ou non réussi à assimiler le progrès, c'est-à-dire à faire reculer les limites du possible, elles sont parvenues à des niveaux de développement plus ou moins éloignés du

bonheur qui reste leur utopie commune. Malgré ces différences, parfois considérables, demeure toutefois entre les peuples une cohérence stratégique fondamentale qui tient à leur même aspiration vers un projet commun. Celui-ci, lorsqu'il existe ou existera à nouveau, est bien, et dans le long terme, la clé de voûte de tout système stratégique. Retrouver un « projet », mais cette fois de façon concertée et à l'échelle mondiale, est donc pour le proche avenir la plus « ardente obligation » qui soit.

Organisation

Il n'y a pas de vie sans organisation. Depuis leurs origines, pour survivre, les hommes ont dû s'organiser. La société – de la cellule familiale jusqu'aux systèmes mondiaux en passant par l'entreprise – symbolise cette organisation. Mais, selon les cultures, les époques et les circonstances, celle-ci a été plus ou moins dominée et façonnée par un des grands facteurs d'ordre que sont la religion, la politique, l'armée, l'économie.

L'ordre initial culturel

L'organisation s'est d'abord constituée pour assurer la satisfaction des besoins primaires d'une collectivité humaine en répartissant les tâches entre ses membres, en fonction de leurs dispositions naturelles, de leur sexe, de leur âge. Pour ce faire, elle a

nécessité désignation et initiation, puis modes de savoir-faire et rites de perpétuation, tout un ensemble de pratiques et de codes de conduite qui se traduisent en identifiants sociaux et qui se transmettent d'une génération à l'autre. C'est autour de cette base culturelle que s'articule la première organisation sociale.

Mais cette base est elle-même alimentée et inspirée par deux autres facteurs : la géographie et la religion, c'est-à-dire tout ce qui la relie au monde extérieur. La géographie est déterminante : nature et fertilité des sols, climat, proximité fluviale ou maritime, facilités de communication, tous ces éléments influent sur l'organisation sociale. Ils conduisent à des modes de vie diversifiés selon les degrés de sédentarité, l'abondance due aux capacités de stockage et d'échanges. La richesse agricole permet de dépasser le premier stade du projet et de conférer, par le commerce, une dimension économique à l'organisation sociale et culturelle.

Mais aucune organisation ne peut ignorer la dimension spirituelle. Elle est nécessaire et complémentaire parce qu'il faut justifier l'inexplicable et combler tous les vides que le maigre savoir initial humain est bien incapable de remplir. Ce sont les croyances, puis les religions, qui vont jouer ce rôle majeur dont l'importance sera croissante dans les sociétés à mesure que se poseront des questions sans réponses et que les religions prendront l'ascendant sur les autres facteurs pour « noyauter » les

organisations. L'*ordre religieux,* intermédiaire entre les hommes, les mystères divins et les forces de la nature, tentative d'explication du monde et conception de la place qu'y tiennent les hommes, s'est longtemps imposé – et s'impose encore en terre d'islam – comme une forme supérieure d'organisation. C'est lui bien plus que l'ordre social qui légitimait le politique. On connaît son influence sur le comportement économique et social des peuples, comme par exemple l'ancienne prévention contre les métiers d'argent dans l'Église catholique. On sait aussi la part prise par l'ordre religieux dans l'enseignement et la formation des élites. On sait enfin l'influence morale sur le comportement des individus et sur les relations sociales. Les religions, le christianisme en particulier, ont imprégné en profondeur et aidé à structurer dans la durée les modes d'organisation sociale. L'Église catholique a ainsi traversé plus de vingt siècles et continue de peser dans tous les domaines où son influence peut s'exercer, qu'il s'agisse des affaires du monde ou de la vie des sociétés : le charisme du pape Jean-Paul II et la fin du communisme européen ; le prosélytisme des églises évangéliques – américaine, coréenne – dans les sociétés asiatiques… Pour sa part, l'islam démontre son emprise intacte sur la vie quotidienne des populations musulmanes.

Modes de vie, rites et croyances constituent ainsi la trame initiale des organisations sociales. Cultures

et organisations sont étroitement liées dès l'origine des sociétés ; elles sont ensuite inséparables. Lorsque la culture initiale est forte et influente, elle s'incruste, se répand et se pérennise au fil des siècles ; elle devient une civilisation, caractéristique d'une société à travers les âges ; et cette civilisation ne meurt que lorsque la société qui la sous-tend disparaît ou est détruite – comme celle des Amérindiens –, preuve que son organisation était insuffisante à maintenir ses fonctions premières. On peut en déduire deux conclusions. La première est que l'organisation est aussi immuable que la culture, qu'elle vit et meurt avec elle, qu'elle n'évolue qu'en fonction de changements culturels profonds et non à coups de « réorganisations » ou par décret ; la colonisation a montré à cet égard les limites de l'influence même dominante. La seconde est qu'il y a autant de types d'organisations que de modes culturels ; il serait vain de vouloir uniformiser autrement que par un rapprochement culturel ce qui est fondamentalement différent depuis les origines. À ce stade, l'idée d'une organisation universelle paraît prématurée.

L'ordre politique et militaire

Représentant désigné, choisi, autoproclamé ou élu du corps social, le politique a tendance à substituer son ordre à celui de la société : pour des raisons de durée et d'efficacité. Longtemps légitimé par

l'ordre religieux pour asseoir et perpétuer son autorité, il se place volontiers au-dessus de l'organisation sociale, en tant que médiateur suprême à l'égard des forces surnaturelles voire comme représentant direct du Ciel sur la terre. Il échappe ainsi aux contingences humaines comme en atteste son caractère sacré qui finit par le rendre intouchable et inamovible. Il est vrai que sa fonction est lourde et qu'il a besoin de « grâces d'État » pour la remplir. Il doit en effet assurer la cohérence de la société : en harmonisant son fonctionnement par une gestion habile ; en la protégeant des intrusions étrangères ; en l'incitant au changement sur le chemin du progrès.

Devant la difficulté de ces tâches et les oppositions incessantes, il a toujours la tentation de passer en force ou de détourner l'attention en exportant ses problèmes chez ses voisins. Le système militaire se prête volontiers à ce mode d'action, y accroissant son influence sur le destin du pays, y acquérant souvent la possibilité de se confondre avec le pouvoir politique ou même de se l'approprier. Rien de plus « organisateur » en effet que le militaire : attaché par vocation à la protection des intérêts vitaux, caractérisée par la défense voire l'agrandissement du territoire, véritable mesure du pouvoir ; soucieux d'assurer sa sécurité par l'implantation de garnisons et de places fortes, mais aussi d'en faire une base opérationnelle en le quadrillant de routes et de ponts comme le firent les légions romaines,

puis de voies ferrées et autres infrastructures logistiques ; obligé de structurer l'État pour son propre fonctionnement avec la nécessité de disposer de ressources humaines, financières et techniques ; conduit enfin pour lui-même à se penser en tant qu'organisation, pour la préparation de la guerre, la formation des soldats et la conduite optimale des opérations. De ce point de vue, l'ordre militaire a été un modèle d'efficacité.

Mais cette logique politico-militaire n'est pas tenable, car elle finit par s'opposer aux intérêts à long terme des sociétés. On a vu où elle menait les empires au XXe siècle : ce qui se construit par l'épée a vocation à périr par l'épée. Elle est en outre étouffante pour l'organisation sociale qu'elle fige dans sa rigueur hiérarchique et ses structures verticales. Au lieu d'inciter au changement et de le faciliter, elle contribue, par son conservatisme, à l'empêcher, accumulant ainsi les décalages et les frustrations qui alimenteront les futures révolutions…

L'ordre économique

L'échec de l'ordre politico-militaire à accompagner les sociétés dans la voie de leur projet de développement a ouvert grandes les portes à l'ordre des marchands. Méprisé parce que trivial, il a bénéficié des révolutions industrielles et des progrès techniques ; il s'est bien vengé des affronts anciens pour finir par imposer son ordre soi-disant pacifi-

que et efficace. Cela paraît être le bon sens même de donner aux acteurs économiques les clés de l'organisation et donc les leviers du pouvoir pour amener la société à satisfaire ses besoins matériels et, au-delà, à combler ses aspirations au bonheur. Nous sommes parvenus à cette étape où, après avoir expérimenté toutes les autres formules, nous avons confié – dans pratiquement toutes les sociétés – l'essentiel du pouvoir et de l'action stratégique à l'ordre économique.

Or celui-ci, contrairement aux ordres précédents, par sa nature même, est paradoxalement « désorganisateur » ; ou alors, s'il organise, c'est avec une brutalité inspirée de l'ordre militaire et la seule préoccupation de l'efficacité ; il ne s'encombre ni de justice ni d'égalité. Certes, l'économie a le pouvoir de faire bouger les lignes : on ne connaît pas de société sous-développée qui soit parvenue spontanément à faire évoluer son organisation initiale ; ce sont au contraire par la croissance économique que certaines sociétés se sont engagées dans la voie du progrès et ont pu, alors, inventer des formes plus élaborées d'associations, de structures d'entreprises, de moyens d'échanges… La perspective de l'enrichissement rend créatif et entreprenant ; elle débloque les énergies et fait accepter les mutations. C'est pourquoi il y a fort à parier que l'émergence économique dont bénéficient de nombreux pays au début du XXIe siècle – et en particulier la « vieille » société chinoise – n'ira

pas sans provoquer d'ici une à deux décennies un profond – et dangereux – mouvement de réorganisation.

Dans cette course au développement, l'économie répond à ses propres besoins, améliore ses capacités, sa productivité, son rendement, mais pas nécessairement dans l'intérêt de tous. En tant que technique, elle ne peut être que prestataire au service de la société et donc d'un « ordre » qui la dépasse dans ses finalités. L'économie a un rôle considérable car elle constitue le carburant indispensable à toute organisation, mais elle ne peut en être le moteur.

L'ordre social

Après cet aperçu des divers ordres susceptibles de concourir à l'organisation sociale, on voit bien qu'il s'agit d'une construction à trois étages. Sur une base culturelle quasiment intangible, l'ordre politique et les capacités économiques, à leurs manières (fort différentes) et avec leurs moyens (considérables), l'un en veillant aux équilibres et en étant le gardien des traditions, les autres en fournissant le carburant et provoquant le progrès, vont conduire et permettre les évolutions qui faciliteront la mise en œuvre d'un projet de société. Leurs forces sont puissantes : opposées, elles bloquent tout espoir de réforme et mènent à la stagnation voire au déclin ; conjuguées, elles peuvent entraîner des ruptures

d'équilibre au sein de sociétés écartelées entre le maintien des traditions et les aspirations à la modernité.

Ainsi, à partir de ses bases culturelles et à condition que son adaptation se fasse en accord avec celles-ci, l'organisation d'une collectivité évolue dans le temps. Mais « bases culturelles » et « temps » sont des données intangibles que le politique comme l'économique doivent intégrer et respecter, au risque dans le cas contraire de déstabiliser l'organisation sociale ou de la faire exploser, ruinant ainsi tous les efforts de développement et d'évolution. Une partie des éléments constitutifs de l'organisation est invariante alors que l'autre est soumise à la concurrence. L'organisation est susceptible aussi bien de stagnations prolongées que de dérives non contrôlées. Clé codée de la stratégie, elle en est le paramètre le plus sensible sur lequel il faut veiller en permanence.

L'organisation est « au service » du projet et doit rester cohérente avec celui-ci. S'il est conservateur donc inexistant, l'organisation a tendance à n'assurer que sa propre survie et à se figer ; si le projet est provocateur et donc trop exigeant, la plus grande partie de la société se rétracte sur ses valeurs traditionnelles et se refuse à évoluer ; si le projet est inadapté aux réalités du moment, l'organisation a tendance à se fractionner sous la pression des intérêts privés ; si le projet est pertinent et mobilisateur, toutes les chances sont alors réunies pour que

la société accepte l'idée même de faire évoluer son organisation. Mais les réticences seront d'autant plus fortes que l'organisation sera ancienne et aura prouvé son efficacité. Défensives par construction, les organisations sont faites pour résister au changement.

La stabilité traditionnelle d'une part, le besoin de cohérence d'autre part, qui sont des données permanentes, font de l'organisation sociale un paramètre stratégique capital qui constitue, en symbiose avec les différentes variantes du projet (niveau 2 ou 3), l'axe de toute stratégie. Ce ne sont pas en effet, jusqu'à présent, les différences de projets qui ont distingué les sociétés les unes des autres, mais bien les caractéristiques originales de leurs organisations sociales. Si les contraintes physiques et le bon sens conduisent les États à repenser leurs modes de développement et à s'engager vers un projet commun, ainsi que nous l'avons évoqué plus haut, se poseront alors un problème de faisabilité et une question de méthode : sera-t-il possible, à partir d'organisations sociopolitiques souvent divergentes, d'avoir des projets communs ? Dans cet esprit, la formule chinoise du « socialisme de marché » a-t-elle un sens ? Ou préfigure-t-elle les compromis stratégiques de l'avenir ? Mais avant de repenser l'axe matriciel projet/organisation et d'y tracer d'éventuels nouveaux chemins, il faut s'en tenir aux réalités du moment. C'est dans le monde critique du début du XXI[e] siècle, avec de nombreuses

données inédites et la complexité qu'elles provoquent, qu'il faut resituer notre action.

Situation

Le projet ne vaut qu'en fonction des réalités. S'il en est déconnecté par son caractère utopique, il provoque des distorsions et peut conduire aux pires désastres, l'histoire récente l'a démontré. S'il leur est asservi, il manque de hauteur et échoue à mobiliser. Il n'y a pas de projet viable qui ne soit dépendant de la situation des sociétés. Celle-ci est bien le troisième élément stratégique.

La situation peut être considérée sous deux angles, celui des *circonstances* qui sont créées par les événements – c'est l'histoire en train de se faire, l'actualité annonciatrice du futur – ; celui de l'*état du monde* et les grandes forces, qu'elles soient idéologiques, politiques, économiques, démographiques et technologiques, qui le font évoluer.

Mais les événements n'ont de sens et ne se comprennent que s'ils s'inscrivent dans une appréciation du monde « tel qu'il est ». C'est donc sur ce point que repose l'essentiel de cet élément stratégique déterminant, la réponse à la fameuse question : *de quoi s'agit-il ?*

Au XXIe siècle, la réponse ne va pas de soi car le monde, malgré sa globalisation, s'est considérablement diversifié et, du fait même, complexifié. Il n'y

a donc pas seulement un monde à décrire et à tenter de décrypter, mais plusieurs systèmes-mondes qui se sont formés dans l'histoire à partir du couple projet/organisation selon le processus décrit plus haut. Faire l'appréciation de situation de ces divers systèmes, c'est être au moins capable d'évaluer leurs capacités (réelles et potentielles) dans deux domaines clés : l'*économie* et la *démographie*, c'est-à-dire en termes de ressources humaines et matérielles.

La mondialisation économique

Après le phénomène « guerre » qui concentra toutes les énergies européennes puis mondiales pendant trois siècles – des Traités de Westphalie en 1648 à la fin du second conflit mondial en 1945 –, l'économie est devenue le principal sinon l'unique moteur du monde. La guerre est certes toujours présente dans les (pré)occupations des peuples et des États, mais elle est passée en deuxième ligne, considérée désormais plus comme une conséquence des désordres du monde que comme leur cause. Ses échecs répétés à régler les différends, ses insuccès notoires à désigner le vainqueur, ses coûts aberrants au regard des objectifs atteints ont conduit les sociétés dynamiques à se tourner vers des processus de « conquêtes » moins risqués et plus sûrement profitables. La situation économique d'un pays est, aujourd'hui encore plus que naguère,

le critère principal d'appréciation de sa plus ou moins bonne santé ; à l'échelle du monde, il en va un peu différemment.

En effet, si on observe des statistiques globales, le monde est en plein développement : la croissance mondiale devrait se situer en 2007 – malgré les aléas de la crise financière – entre 4 et 5 % – ininterrompue depuis le début du siècle –, tirée essentiellement par les États-Unis et les pays asiatiques ; la performance est remarquable, correspondant à une création annuelle de richesses de l'ordre de 2 500 milliards de dollars et à leur doublement en vingt ans. Mais cette situation – incontestable – a son envers ou cache des symptômes inquiétants : la croissance observée est due en partie à l'explosion du commerce international et aux avantages comparatifs des pays à bas coût de main-d'œuvre ; elle est fondée sur la consommation exponentielle de matières premières, en particulier énergétiques ; elle favorise quelques pays émergents et, en leur sein, une partie encore minoritaire de la population. *Malgré* la croissance mondiale, un tiers de la population en est exclue et un autre tiers n'en profite pas vraiment (source : rapport de la Banque mondiale – mars 2007) ; *à cause de* cette même croissance, les hommes épuisent les ressources de la planète et mettent en péril les équilibres naturels – le climat en particulier. Les apparences ne sont pas trompeuses : il y a une forte croissance économique mondiale, mais elle est

ruineuse, déséquilibrée, injuste. Elle n'est donc pas tenable longtemps dans les conditions de gaspillage et d'inégalité actuelles. En termes stratégiques, cela signifie que les mécanismes économiques doivent être considérés comme des paramètres instables dont les variations, plus ou moins spontanées, peuvent avoir des conséquences néfastes et dont il faut surveiller en permanence et avec attention les modifications de rythme et d'efficacité. L'analyse stratégique devrait disposer à cet effet d'un appareil de veille et d'observation – véritable « tableau de bord » – dont les éléments actuellement utilisables sont essentiellement statistiques, trop partiels, en tout cas insuffisants.

L'engrenage démographique

Le second paramètre majeur de la situation est *démographique*. Tant que l'humanité était peu nombreuse et la terre « vide », ce qui fut la réalité jusqu'au milieu du XXe siècle – moins de trois milliards d'habitants en 1950 –, la démographie était un critère brut de puissance. Aujourd'hui où la planète est parvenue, sinon à saturation, du moins à un étiage raisonnable, la démographie devient un problème : ses propres équilibres, ceux des sociétés comme ceux de la planète sont remis en question.

Le caractère principal de la démographie contemporaine est le *grand nombre*, celui de

l'ensemble « humanité » et celui des pays les plus peuplés, comme l'Inde et la Chine mais aussi l'Indonésie, le Nigeria, l'Égypte, pire encore les pays du Sahel comme le Mali et le Niger, tous confrontés à des espaces utiles de vie restreints pour des populations croissantes et jeunes ; ce grand nombre est mal réparti sur la planète et selon plusieurs critères : Nord et Sud, jeunes et vieux, riches et pauvres… Si la problématique du grand nombre est lourde de difficultés sur le double plan de la gestion politique et économique et de l'environnement écologique, ses conséquences en termes géopolitiques et stratégiques sont inquiétantes, en raison notamment de pressions migratoires internes et externes peu maîtrisables et provocatrices de déséquilibres et de tensions. Elles agissent par une accélération de l'urbanisation et une tendance à la « mégapolisation » d'une partie importante des sociétés, laquelle entraîne une décomposition des anciennes structures familiales et sociales ; on y voit se développer les « zones grises », espaces de prédation incontrôlables. Elles se manifestent encore par l'installation de flux trans-sociétaux croissants, déstabilisateurs et sources de tensions politiques ; on en a l'exemple sur les contours méditerranéens, entre le Maroc approvisionné par l'Afrique sahélienne et l'Espagne, entre la Libye et les îles méditerranéennes, entre le Proche-Orient et la zone balkanique, pour ne parler que des flux qui affectent l'Europe. Ces mouvements démographiques,

par leur ampleur, pèsent lourdement sur les équilibres sociaux et économiques, obligeant tous les systèmes sociopolitiques concernés à modifier leur organisation. Par tous ces aspects, la démographie s'impose désormais comme une question stratégique majeure.

La prolifération des acteurs

Un élément déterminant et nouveau de la situation du monde en ce début de millénaire consiste dans la multiplication et la diversité des *acteurs* : étatiques, supra- et extra-étatiques. Le nombre et la qualité des acteurs étatiques sont en cours de transformation rapide et rendent en partie obsolètes des instances internationales conçues à la fin de la deuxième guerre mondiale ; la montée en puissance parallèle de multiples organisations non gouvernementales et entreprises multinationales devrait conduire à réviser une gouvernance mondiale qui n'est plus représentative de la réalité et du poids des acteurs.

Les acteurs étatiques sont près de 200 ; ils n'étaient que 120 à l'issue des indépendances en 1960, et moins de 60 avant la deuxième guerre mondiale. Ils sont le produit de la dislocation des empires ; ils sont aussi l'expression de la grande diversité des peuples et la concrétisation du droit de ceux-ci à disposer d'eux-mêmes. Malgré le principe opposé de l'intangibilité des frontières, ce

mouvement vers la fragmentation du monde, apparemment inéluctable, serait inachevé et devrait se poursuivre selon les estimations des sociologues : l'humanité comprendrait près de trois mille peuples dont plus de deux cents pourraient revendiquer leur autonomie dans les prochaines décennies. Il s'accompagne certes de regroupements sur des bases régionales – comme l'Union européenne – qui confortent et justifient l'apparition de ces nouveaux États, mais à son origine il est toujours provocateur de séparatismes et de ruptures historiques, donc de conflits, voire de guerres civiles comme celle qui a ravagé l'ex-Yougoslavie pendant la dernière décennie du XXe siècle. La plupart des conflits actuels étant dus à ce phénomène de fragmentation, il est probable qu'ils persisteront en nombre et en gravité.

Cette prolifération rapide des États est la cause des faiblesses et carences de nombre d'entre eux ; nés souvent par divorce et héritiers de situations politiquement instables et économiquement précaires, ils ne sont pas en mesure d'assurer leur propre fonctionnement ni de faire respecter leur récente souveraineté. Elle est indirectement la cause de l'immobilisme des instances internationales, submergées par le nombre et tentées par le clientélisme. Parmi les deux cents États actuels qui se partagent la planète, deux tiers au moins y jouent un rôle anecdotique. En revanche le tiers « actif » des États est en voie de transformation

avec la percée des pays dits émergents : le développement accéléré de la Chine et de l'Inde, dans une moindre mesure du Brésil et de la Russie, modifie non seulement les rapports de forces économiques mondiaux, mais aussi les influences politiques des uns et des autres. La lecture des événements et la pratique des relations internationales deviennent des jeux complexes à entrées multiples ; une vision hâtive ou surannée de ce monde pourrait entraîner des contresens lourds de risques pour les équilibres toujours fragiles de la sécurité.

La plupart des instances internationales sont toujours dirigées par – ou sous l'influence de – leurs créateurs, vainqueurs de la deuxième guerre mondiale il y a plus de soixante ans. L'ONU et les institutions de Bretton Woods (Banque mondiale, FMI) datent de cette époque et avaient pour objet de reconstruire et de pacifier un monde ravagé par la guerre. Elles ont engendré une pléiade de puissantes filiales spécialisées chargées de subvenir aux divers besoins des populations (FAO, OMS, HCR, etc.) et auxquelles certains pays doivent aujourd'hui leur survie. Mais leur fonction de solidarité ne pourrait être remplie sans le secours de milliers d'ONG qui prennent le relais sur le terrain, notamment en cas de conflit. Le rôle de ces ONG pour la dignité de l'humanité et pour la protection des populations les plus déshéritées est décisif et doit être mieux pris en compte dans les situations critiques contemporaines. Les entreprises

multinationales, dans un registre différent, ont un poids considérable, certaines d'entre elles, notamment les pétrolières, ayant une surface financière et des capacités d'action souvent comparables à celles de puissances moyennes. Leur implantation dans un pays peut être décisive pour son développement et influer sur son comportement politique.

Du point de vue des acteurs, la situation est donc inédite ; au lieu de dépendre de quelques acteurs étatiques uniques – ce qui était le cas au XIXe et pendant une moitié du XXe siècle – l'activité mondiale est régie aujourd'hui par des milliers d'animateurs, plus ou moins légitimes, plus ou moins coordonnés, qui contribuent au foisonnement mais aussi à l'inintelligibilité du monde contemporain.

Une situation de crise

La prolifération du nombre des acteurs mondiaux est, au sens où personne n'en maîtrise l'accroissement, avec les deux facteurs de déséquilibres économiques et démographiques, une des causes et l'un des symptômes de ce qu'il est convenu, en langage stratégique, d'appeler la *crise.* Nous y reviendrons dans le chapitre qui est consacré à « la crise de la stratégie », mais il faut, dès l'étude des éléments stratégiques, intégrer cette donnée essentielle pour la compréhension du monde actuel ; un monde dans lequel déséquilibres et inégalités retar-

dent sinon interdisent qu'on puisse y prévoir la *paix* avant longtemps ; un monde où la *guerre* (au sens classique du terme) est devenue impraticable entre puissances rivales ; un monde dont les dirigeants et responsables sont contraints sans cesse de se garantir de *dangers* multiples et imprévus tout en cherchant à saisir les *opportunités* que propose une évolution permanente et accélérée. C'est entre ces deux couples de termes (paix et guerre, danger et opportunité) que se présente la situation de crise, le premier couple dérivant du grec *κριvειν* et correspondant à une définition négative, le second traduit du chinois *wei-ji* en révélant le caractère positif. Cette approche ambivalente de la crise nous paraît bien correspondre à sa vraie nature, celle d'un déséquilibre et d'une incertitude qu'il faut certes pouvoir maîtriser pour en sortir (conception occidentale), mais qu'il faut aussi bien savoir utiliser pour progresser (vision chinoise). Toute crise est ainsi une occasion d'innover, par conséquent de dépasser les clivages anciens et de retrouver des marges de manœuvre ; la crise est un atout stratégique à condition de la comprendre et de l'accepter comme telle avant de chercher à s'en saisir.

Hormis ces facteurs spectaculaires et anormaux qui concernent les sociétés, la crise est un phénomène naturel et permanent ; elle naît sous l'effet des forces de transformation qui affectent aussi bien la nature que le vivant. Le temps qui passe aussi bien que le climat sont critiques ; crise biolo-

gique de l'homme de sa naissance à sa mort, crises relationnelles dues aux rencontres et aux frictions entre les individus et les groupes, crise de société lorsque ses membres sont désaccordés ou s'opposent sur leurs intérêts, crise des mécanismes économiques et financiers lorsque les équilibres sont négligés, crise des États affaiblis par les rivalités internes, crises régionales et internationales provoquées par l'égoïsme des nations… La crise, à des stades et niveaux différents, est alors l'expression de tous les décalages que provoquent la libération ou l'effondrement des énergies vitales, que font naître les inventions techniques, que cristallisent les conservatismes sociaux ou politiques. La crise, mieux les crises, sont inévitables car elles participent de l'ordre des choses ; parvenues à un point paroxystique, elles sont les symboles en même temps que les clés de notre époque chaotique.

Résumées à grands traits, ces quelques données incontournables d'une appréciation de situation actualisée sont à la base de toute analyse stratégique. Ne prendre en compte que des éléments statistiques – économiques et démographiques – conduirait à une vision technocratique du monde, alors que celui-ci répond à des critères essentiellement politiques : la crise des sociétés humaines est aussi bien une crise de représentation (les acteurs) qu'une crise d'interprétation (couple projet/organisation). Une juste appréciation de la situation actuelle, malgré les difficultés d'approche et la

complexité des paramètres, est le fondement sur lequel les éléments stratégiques peuvent retrouver une cohérence. Encore faut-il avoir la volonté et se donner les moyens de l'entreprendre.

Technique

Certains vont s'étonner de voir la technique figurer au rang des éléments stratégiques. Elle n'est effectivement à ce stade que la capacité de mettre en œuvre des moyens ; on pourra l'assimiler à cet égard à la tactique qui relève du même ordre. Mais elle est aussi un élément déclencheur, reflet de la créativité et de la capacité d'avancer ainsi qu'une forme d'expression de la liberté. Quelle action collective – ou réflexion sur l'action – pourrait ignorer les capacités des moyens disponibles et l'art de les utiliser ? Sans ressources – humaines, financières, naturelles… – et sans les techniques qui en sont issues, il n'y a pas d'action envisageable. Telles sont les conditions initiales ; elles appartiennent à la logique des choses.

Au-delà de ce préalable, la technique est partie prenante du projet et produit de l'organisation ; elle aide en outre à la compréhension des situations. Elle est inséparable d'une conception volontariste de l'action dont les promoteurs cherchent toujours à se donner les moyens de la victoire, du gain ou de la supériorité ; elle a ainsi été la clé de la domination du monde gréco-romain ; elle est le

moteur de la modernité depuis la révolution scientifique du XVI[e] siècle ; elle a toujours été décisive lors des affrontements majeurs ; elle reste inséparable de la grandeur des civilisations qui ne valent que par leurs inventions.

La technique est inscrite dans la modernité, et notre modernité doit tout au progrès scientifique. Trois dimensions stratégiques méritent d'être soulignées à ce stade. La technique se traduit d'abord par la capacité industrielle, dont les structures et les entreprises sont productrices de biens plus ou moins durables mais qui concourent pour la plupart à satisfaire nos besoins et à nous libérer des obligations liées à la survie. Elle affirme ensuite son omniprésence par la domestication et la généralisation de l'énergie, ce « carburant » qui nous affranchit des contraintes du cadre espace-temps : distances, nuit, froid et chaud sont gommés et les hommes peuvent se consacrer à vivre. Elle s'incarne enfin dans une nouvelle révolution, celle de l'information, qui ouvre aux hommes les portes de la société du savoir.

Les technologies de l'information et de la communication (TIC) ont fait entrer l'humanité dans l'ère de la post-modernité. En établissant la primauté de l'intelligence sur la force physique, elles remettent en question les relations sociales, les hiérarchies, la conception du travail, elles imposent la parité hommes-femmes, etc. Influant directement sur les éléments stratégiques, les TIC

devraient offrir les outils d'une appréciation de situation exhaustive en temps réel ; il n'est pas assuré que les médias en aient fait jusqu'à présent le meilleur usage, plus occupés en fait, pour des raisons financières, à distraire qu'à informer. S'agissant des organisations, l'informatisation des sociétés tend à les faire passer de structures verticales et hiérarchiques à des systèmes en réseau dont les modes de direction et de gestion sont radicalement différents. Enfin, l'information a le mérite de nous ouvrir les yeux et de faire prendre conscience des déséquilibres croissants qui vont bientôt rendre invivable notre planète-terre ; ils concernent notamment la dégradation de notre lieu de vie mais ils affectent aussi, lorsqu'ils se traduisent par des inégalités criantes et des désordres anarchiques, une bonne partie de l'humanité.

Ce regard enfin lucide et largement diffusé doit nous faire comprendre la nécessité d'abandonner notre vieux projet commun de développement, fondé sur l'exploitation de ressources limitées et la consommation illimitée de biens. Les techniques disponibles aujourd'hui et imaginables demain, en termes d'énergie, de transport, d'alimentation…, autorisent de nouvelles approches pour élaborer un projet alternatif qui respecte les équilibres naturels, satisfasse les besoins de justice, de liberté et de dignité de tous les hommes. Il pourrait alors s'inscrire dans la durée et permettre à l'humanité d'ouvrir une nouvelle page de son histoire.

Méthode

Il s'agit du « cinquième élément », celui qui vient couronner l'ensemble et qui fait l'originalité d'un système stratégique par rapport à un autre ; c'est le *dao* des Chinois, c'est le *process* des Anglo-Saxons, c'est la démarche à la française. Lorsque tenants et aboutissants – les deux extrêmes : moyens et fins, causes et conséquences – du système sont actualisés et rassemblés, que sont remplies toutes les conditions de l'action, reste une question cruciale : *comment faire ?* C'est un « art » sans doute simple et tout d'exécution, comme celui de la guerre disait-on, mais art tout de même qui répond aux règles du savoir-faire : pas de peintre qui ne sache dessiner, pas de compositeur qui ne connaisse ses gammes, pas d'acteur qui ne maîtrise son texte, etc. Quelle est la (meilleure) manière d'engager et de conduire l'action, par quelle démarche, dans quelle voie ? Les intentions les mieux affirmées peuvent se perdre et tous les chemins ne mènent pas à Rome ni nécessairement au but ; certaines voies se terminent en impasses, d'autres conduisent directement dans le mur ; il existe enfin des déviations interminables où l'on finit par se perdre.

Comment alors choisir le bon chemin ? La question commande la réponse d'autant que, comme le disait Goethe, « *das Ziel ist im Weg* » – le but, c'est le chemin. Il n'y a pas de chemin qui soit garanti comme bon et sûr, mais des *itinéraires* orientés

dans la direction voulue. Parmi les caractéristiques du chemin, il ne faut pas sous-estimer sa vulnérabilité aux dégradations, sa propension aux obstacles, la faiblesse de son débit, la limitation des charges, le manque d'équipements, etc. Or la démarche de l'acteur ne peut se concevoir que s'il reste libre de s'adapter aux circonstances et de pouvoir modifier le rythme et les détours de son action. Le chemin *unique* n'est pas suffisant. Il faut donc préparer des itinéraires qui comportent plusieurs chemins possibles et dont le *variantement* – passage de l'un à l'autre – soit rendu possible en toutes circonstances et à tout moment. C'est ainsi qu'en même temps que l'engagement direct – ou frontal –, doit être toujours envisagée une entreprise indirecte qui puisse la compléter ou la relayer. C'est dire que, par principe, il faut maintenir « deux fers au feu », savoir s'engager sans « brûler ses vaisseaux », disposer d'une réserve, conserver une solution de rechange, etc. : recommandations dont il faut aussi savoir que l'Autre – adversaire ou pas – aurait grand tort de se priver.

Cela signifie que, pour tendre vers le but projeté, aucune solution ne doit être négligée, sauf à se priver de possibilités d'action et, donc, de chances d'avancer vers le but. Nous l'avons dit plus haut, à ce stade le stratège ne devrait pas avoir à se soucier de morale, celle-ci étant partie intégrante du projet. Non seulement tous les moyens doivent être mis en œuvre pour atteindre le but poursuivi,

mais aussi toutes les voies possibles doivent être répertoriées et, le cas échéant, empruntées pour y parvenir. Sinon, à quoi bon agir ?

Ce point est capital et il met en question le problème de la *décision*. Si décider, c'est « couper les ponts », trancher pour ou contre comme l'indique l'étymologie (du latin *cadere* = couper), alors c'est prendre des risques excessifs. La stratégie a pour objet de conduire vers le but, quelles que soient les circonstances et malgré les obstacles, dans les meilleures conditions de coût et d'efficacité. Elle cherche alors à organiser une action qui soit rationnelle et évite de tout risquer sur un « coup de tête ». À cet égard, la décision est contraire à la nature de la stratégie ; celle-ci doit consister, par seul souci d'efficacité, à orienter, à rythmer l'action, à la soutenir en maintenant en permanence les conditions qui la rendent possible. Qu'il faille, dans le feu de l'action et point par point sur le terrain, engager des moyens, faire des choix, prendre des risques sont des nécessités qui doivent demeurer d'ordre technique. Les décisions prises ici ou là en fonction des événements ne sauraient en aucun cas ni d'aucune manière remettre en cause le projet dans son essence. Il faut savoir distinguer entre l'exigence stratégique qu'impose le projet, et les nécessités techniques commandées par les circonstances. Telle est la règle de la stratégie.

En même temps que le choix d'un itinéraire, la méthode consiste à adopter les dispositions préala-

bles à l'action. Elles sont de deux ordres, les unes concernant les moyens techniques, les autres s'adressant aux ressources humaines. Parmi les moyens disponibles, ceux nécessaires à l'action doivent être mis en condition opérationnelle, c'est-à-dire préparés, organisés et répartis selon un *dispositif*. De la qualité de la base de soutien et de départ dépend en grande partie la réussite des premières phases de l'action. S'agissant des protagonistes de l'action, il est essentiel de les *convaincre* de la légitimité de l'action, de l'importance du rôle de chacun d'entre eux. Expliquer, motiver, entretenir l'ardeur, bref se préoccuper du moral des troupes, sont des actes éminemment stratégiques. Les moyens de communication modernes sont à cet égard d'un grand secours pour peu qu'on sache les utiliser et à condition qu'on les maîtrise ; sinon ils se retournent comme un boomerang et, par leur force d'impact, peuvent ruiner les plans les mieux établis.

Lors de la *conduite* de l'action, la méthode stratégique est simple ; elle doit ne se préoccuper que du rythme de l'action. Le stratège en cela est chef d'orchestre : la partition est écrite, les divers interprètes sont présents et compétents, la salle de concert est disponible et le public sollicité, tout est prêt pour que la musique soit jouée. Le chef d'orchestre se plaçant au milieu du dispositif, de façon à être vu de tous les interprètes, n'a pour instrument que sa baguette avec laquelle il va indi-

quer le « tempo » aux artistes. Le chef est une sorte de stratège, capable par la seule vertu du rythme de coordonner le jeu d'une cinquantaine d'interprètes et d'en tirer une harmonie : la musique voulue par le compositeur.

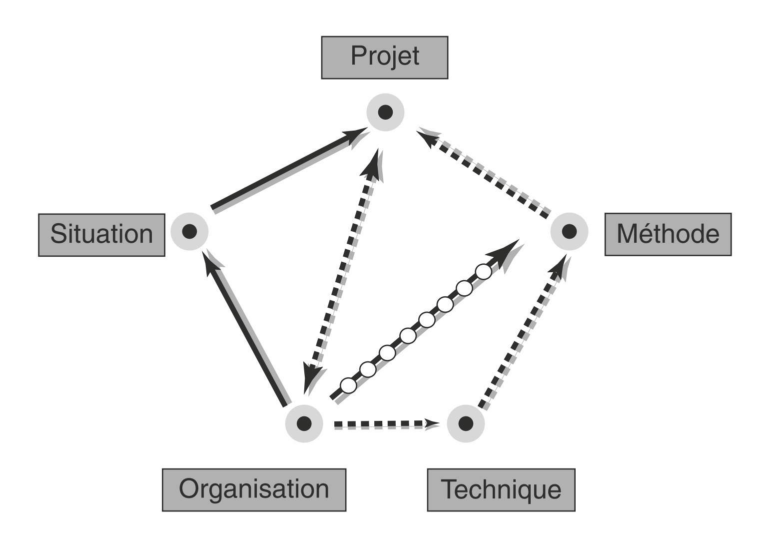
La maîtrise du temps est ainsi l'axe de toute méthode qui se veut stratégique ; elle consiste d'abord à l'organiser – calendrier, agenda, etc. – puis à l'utiliser au profit de l'action envisagée – prévision, préparation, anticipation –, à créer l'événement par la surprise.



Pris isolément, les cinq éléments conservent leurs qualités et demeurent stratégiques ; ils restent indispensables à toute analyse. Mais ces qualités sont en soi dangereuses car elles peuvent faire prendre la partie pour le tout. Le projet, aussi louable et nécessaire soit-il, s'il ne tient pas compte des réalités, est voué à l'échec ; or l'échec stratégique signifie toujours un coût humain pour la société concernée. Les techniques ou les méthodes, aussi sophistiquées soient-elles, si elles sont à leur propre service comme c'est leur tentation constante, ne mènent nulle part ; si elles sont au service d'un projet insensé, elles ne peuvent conduire qu'aux pires perversions ; or les perversions sont toujours payées par les hommes au prix de la souffrance et

de la vie, soit l'exact contraire du but recherché. Chaque élément stratégique est donc ultra sensible et doit être manié avec précaution et en connaissance de cause. On peut aussi tenter de les regrouper pour leur donner une place au sein de ce que nous avons appelé la « matrice stratégique ». À l'image du *wuxing* chinois qui établit les relations entre les cinq éléments (eau, feu, bois, métal, terre), on pourrait proposer une matrice dans laquelle s'inscriraient un ou plusieurs ordres stratégiques à partir de l'axe projet/organisation, selon que l'on privilégie l'un ou l'autre des deux termes.

LES CINQ ÉLÉMENTS STRATÉGIQUES



Le « wuxing » chinois intègre les cinq éléments – eau, terre, feu, métal, bois – dans une « matrice » où ceux-ci interfèrent les uns sur les autres – se générant dans un sens et se détruisant dans un autre.

Nous avons repris cette matrice – toutes choses égales par ailleurs – pour y intégrer les cinq éléments stratégiques – projet, organisation, situation, technique, méthode. Le schéma ci-dessus montre autour de l'axe « projet-organisation » les deux « itinéraires » couramment utilisés, l'un « situationniste », l'autre « méthodologique ». À partir de cette matrice, on peut imaginer toutes les relations et interactions possibles entre les cinq éléments.

Chapitre 3

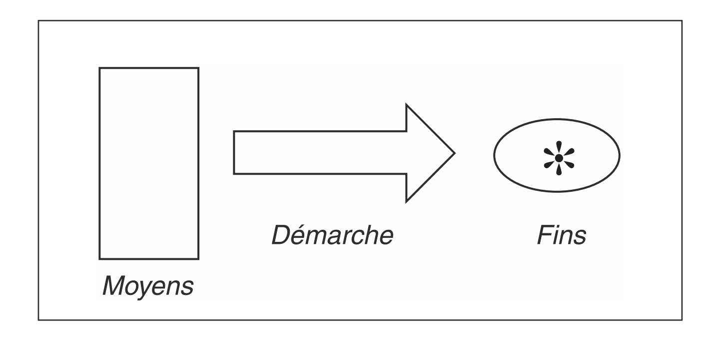
LE MÉCANISME DE L'ACTION

Ainsi réunis dans une matrice, les divers éléments stratégiques, quelles que soient leur disposition ou leur importance relative dans le système, constituent de fait un mécanisme ternaire constitué du couple dialectique fins/moyens et de la dynamique qui les anime (voir le schéma initial ci-après). À certaines conditions, la volonté humaine peut intervenir dans ce mécanisme, non pour en modifier les données qui échappent à son pouvoir, mais pour en faire évoluer l'orientation et le rythme de fonctionnement. C'est toute la difficulté de la pensée stratégique, d'abord de parvenir à connaître puis à comprendre les ressorts de ce mécanisme, ensuite de savoir, selon les circonstances, sur lesquels et avec quelle efficacité pourrait s'exercer le pouvoir des hommes. Selon que le point d'application choisi parmi les cinq éléments – projet, organisation, situation, technique et méthode – sera ou non pertinent, les acteurs pèseront plus ou moins fortement sur le fonctionne-

ment du mécanisme. De toute façon, intervention humaine ou pas, l'histoire se fera. Qu'on le veuille ou non, la nature et les choses évolueront, le temps passera. Mais le pouvoir et la force de la stratégie, c'est de donner aux hommes une chance de laisser un témoignage de leur passage, de faire en sorte que l'histoire en train de se faire soit la leur.

Que le déroulement de l'histoire soit, selon les cultures occidentale ou chinoise, cyclique ou linéaire, il se manifeste par une transformation continue de la vie des hommes et des sociétés dans un cadre naturel en évolution également permanente. Tout passe… La compréhension de ce vaste mouvement est la condition première pour pouvoir l'accompagner puis, de l'intérieur du système, tenter de peser efficacement sur les leviers utiles pour avoir une influence, au mieux lui donner une orientation, un sens qui soit conforme aux aspirations humaines. Que les tenants et aboutissants du système soient les moyens et les fins (cas occidental) ou les causes et conséquences (cas chinois), il n'en demeure pas moins un cadre espace-temps de ce passage d'une situation à une autre, des lieux et des moments où l'action aura lieu, ce que nous avons appelé le *champ stratégique*. C'est la nature, la forme et le contenu des trois composantes – moyens, fins, démarche – de ce cadre stratégique qu'il importe d'inventorier et de repérer. Car c'est sur eux que peuvent s'exercer la volonté et l'intelligence des hommes.

1. Le schéma stratégique initial



Combinaison des moyens

Au moment où démarre l’étude du mécanisme de l’action, il existe une situation donnée. C’est elle qu’il faut appréhender et comprendre. Sans qu’on veuille la figer, ce qui serait irréaliste, cette situation peut donner lieu à un bref « arrêt sur image ». Cette image est d’abord celle du constat des moyens, ressources, techniques disponibles, dont on peut faire l’inventaire dans le présent. L’utilisation de ceux-ci dans un but bien précis suppose leur combinaison (homme + fusil = soldat), puis leur organisation (par exemple en unités opérationnelles) avant que leur emploi ait un effet d’abord sur eux-mêmes puis sur leur environnement. La mise en œuvre de ces capacités est à la base de toute démarche ou processus stratégique, l’une (la démarche) insistant sur le caractère volontariste de l’action, l’autre (le processus) sur son caractère d’opportunité.

Toujours et dans tous les cas, démarche ou processus consisteront à utiliser ou à mettre en œuvre des moyens, des ressources, des techniques. Par exemple, si le but stratégique est de se prémunir des attaques (prévisibles) d'un adversaire (supposé), le mode opératoire sera le suivant : d'abord réunir les ressources nécessaires (humaines, financières, techniques), puis les mettre en condition opérationnelle (préparation, formation, organisation) avant de les déployer sur le terrain dans un dispositif qui permette de conduire l'action de défense avec efficacité dans le but défensif poursuivi.

Au préalable, il faut effectuer les opérations élémentaires que sont le recensement, le choix et l'organisation des moyens ; elles sont, à ce stade, indispensables à la préparation de l'action.

Les moyens doivent être *disponibles*, donc réels, concrets, prélevables maintenant ou à court terme. Ils sont de trois ordres : d'abord les *ressources humaines*, les acteurs étant les instigateurs de l'action ; ensuite les *forces morales* avec les motivations qui les animent et sans lesquelles il est vain d'entreprendre ; enfin les *moyens techniques* (matières premières, finances, produits divers, moyens de communication et de transport, etc.) qui sont les supports et les vecteurs de l'action.

Parmi cet ensemble, il faudra sélectionner et choisir ceux des moyens qui seront le mieux adap-

tés à l'action projetée et suffisants pour la réaliser. Il doit y avoir *cohérence* entre les moyens disponibles retenus et les fins projetées. Mettre en œuvre, par exemple, une stratégie de dissuasion suppose de se doter non seulement d'armes nucléaires (ou de destruction massive) mais aussi de réunir les conditions politiques, économiques, techniques qui puissent rendre crédible la menace de leur emploi.

On insistera sur la disponibilité des moyens. Elle signifie d'abord – il est bon de le rappeler – qu'ils sont existants, donc qu'ils sont prélevables parce que répartis de façon horizontale – comme le sont des produits agricoles dans les champs ou des matières premières dans les mines ou encore des produits fabriqués à la sortie des usines, etc. ; qu'ils sont également utilisables directement ou après transformation. Cette capacité d'emploi – immédiate ou potentielle – relève de la *connaissance technique* ; elle fait appel au *savoir*. On peut toujours progresser dans la connaissance des moyens et donc en améliorer la qualité et en augmenter la quantité. Le stratège aura donc intérêt, pour disposer de moyens sans cesse plus performants et mieux adaptés à ses projets, à investir dans la recherche et à favoriser le progrès. Les techniques peuvent lui assurer, sinon le succès qui dépend de multiples facteurs, du moins de limiter la part du hasard dans ses entreprises.

Les moyens doivent également être *compatibles* entre eux. C'est dire que leur « combinatoire »,

pour reprendre le terme consacré par Guibert à la fin du XVIII[e] siècle, doit non seulement être possible mais apporter plus que l'addition de deux vecteurs ; elle doit avoir un effet ou une valeur ajoutée. Si on prend l'exemple militaire, l'association d'un homme et d'un armement produit un soldat dont la capacité nouvelle devient directement utile – indispensable – en cas d'emploi des forces. C'est à ce stade qu'interviennent l'organisation et le dispositif, l'un et l'autre étant préalables à l'action mais parties prenantes de son déroulement. Le stratège est un organisateur qui sait disposer efficacement les moyens qu'il a sélectionnés et mis en condition en vue de l'action. Ce qu'on appelle le management n'est pas la stratégie mais y participe et lui est indispensable ; on ne peut vouloir agir sur les choses et obtenir des effets qu'en connaissance des causes.

Déclinaison des buts

Tout ce qui est du domaine des techniques relève de l'existant et donc du présent. C'est avec cet ensemble de moyens concrets que l'acteur va entreprendre d'atteindre ses objectifs, c'est-à-dire de s'engager vers un futur hypothétique et virtuel qui n'existe que dans son imagination, même s'il a été envisagé à travers des scénarios qui ne seront jamais que des fictions.

Cette situation future est souhaitée sinon voulue. Quels qu'en soient la destination et le niveau des préoccupations, elle s'inscrit dans un projet qui la dépasse et la légitime, lorsqu'il ne s'agit pas directement du « projet de société » lui-même. Ainsi, il n'y a pas de stratégie qui puisse être isolée de son contexte ou qui soit indépendante du cadre général dans lequel elle est envisagée ; ou alors elle est aberrante et vouée à l'échec.

Le problème principal que posent les finalités est de pouvoir les inscrire dans un avenir probable. Si ce sont des utopies, elles seront par définition inatteignables mais pourront, par la fascination qu'elles exercent, entraîner sur des voies dangereuses. Si ce sont des vœux pieux, personne de sérieux ne s'y laissera prendre et les actions, pour peu qu'elles soient entreprises, s'enfermeront dans des impasses. Mais les hommes sont incorrigibles ; ils courent toujours après des chimères et seules les utopies parviennent à les faire rêver. À ce titre, la paix et le bonheur resteront l'horizon « indépassable » du genre humain. Il serait donc vain de nier le caractère irénique et virtuel de toute finalité qui s'inscrit dans un projet collectif humain ; en même temps, il faut s'efforcer au réalisme. Entre un futur proche dont les contours sont perceptibles et un avenir lointain dont les finalités sont incertaines, il y a place pour toute une gamme d'objectifs qu'il convient de « décliner » pour les inscrire dans une logique des finalités.

La *déclinaison des objectifs* consiste à intégrer ceux-ci dans le cadre espace-temps de l'action, en les rendant ainsi plus proches et plus visibles, donc moins hypothétiques et moins virtuels. Si on veut bien considérer, par exemple, la volonté affirmée de mettre hors d'état de nuire tous les totalitarismes qui veulent asservir le genre humain et qui sont ainsi contraires à ses idéaux de paix et de bonheur, faudra-t-il alors dépasser le stade des discours et s'engager dans l'action, c'est-à-dire en déterminant des *objectifs* progressifs à travers des *phases* successives. L'anéantissement du régime nazi en 1945 n'a été rendu possible que par la succession de plusieurs phases : d'abord par une préparation et une concentration des moyens militaires des Alliés en Grande-Bretagne et en Afrique du Nord, ensuite par des débarquements de forces en Europe (Normandie, Italie, Provence), enfin par une bataille de près d'un an menée contre les armées de l'Axe jusqu'à la chute de Berlin. C'est à ce prix, en termes de temps et de moyens, que le projet a pu être réalisé.

Un projet n'a de chances d'être conduit à bonne fin que s'il est ainsi décliné en *programmes* : il faut rapprocher le tabouret du piano et non l'inverse. Cette déclinaison des objectifs est une étape essentielle de la conception puis de la préparation de l'action stratégique ; sa préoccupation doit rester permanente lors de la conduite de l'action. Elle exige une grande cohérence avec la disponibilité et

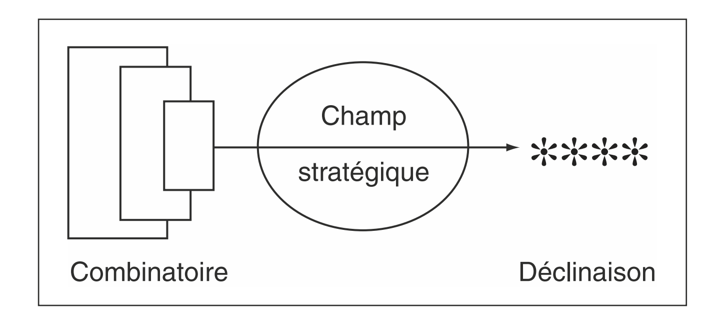
l'organisation des moyens ; il faut en particulier que les moyens soient autant que possible ajustés en fonction des objectifs, ceux-ci évoluant avec le temps, le terrain et l'action des autres acteurs. Si *déclinaison* des buts et *combinaison* des moyens ne sont pas en adéquation, c'est-à-dire situées dans la même perspective, l'entreprise n'a alors que très peu de chances de réussir. Cette déclinaison est également indispensable pour recueillir l'adhésion des acteurs : ceux-ci ont certes besoin de rêver mais ils sont aussi sensibles au concret et ont besoin de voir le rêve s'accomplir, ou du moins de sentir que les choses sont en marche. L'immobilisme, si contraire à la nature humaine, désaccorde les sociétés de leur environnement. Le mouvement leur est indispensable mais dans la perspective d'un projet et dans le cadre de programmes aussi pertinents que réalistes. Pour convaincre, s'il faudra toujours des idées et des discours, mieux vaut encore des résultats.

Démarche et « champ » stratégique

Peu importe qu'il s'agisse d'une démarche (volontariste) ou d'un processus (mécanique), l'itinéraire est identique : il s'agit d'organiser ou faciliter le *passage* des moyens aux fins, leur dialectique incessante, l'alchimie nécessaire à la transformation progressive des premiers et à la redéfinition permanente des secondes. C'est là que se situe le cœur de

l'action engagée dès lors dans un *champ stratégique* qu'il convient maintenant de cadrer et de définir.

2. LA DÉMARCHE STRATÉGIQUE



Pour que la transformation puisse s'y opérer, le champ stratégique doit être clos. Ses limites seront celles que fixeront les acteurs – d'un commun accord : ce sont les *règles du jeu*. Règles qui permettent à des sportifs de se mesurer ; lois qui organisent la vie commune des citoyens et formalisent les interdits, c'est-à-dire les atteintes aux libertés ; conventions et traités qui régissent les relations internationales ; lois et contrats qui s'appliquent aux collectivités, entreprises, associations : autant de frontières à l'intérieur desquelles l'action peut être engagée et contrôlée.

Pour avancer dans la voie des solutions, il faut commencer par faire valoir et confronter les points de vue, il faut, comme le disait Napoléon, *se rencontrer*. De tout temps, le lieu de rencontre emblématique a été le « champ de bataille », espace

restreint de quelques kilomètres carrés dans lequel se déroulait la confrontation des forces, à la « vue » des principaux acteurs, seul moyen avec la parole ou le geste de suivre les opérations et d'espérer pouvoir les influencer. Pour ne plus être, de nos jours, nécessairement guerrier, il n'en demeure pas moins le champ clos des confrontations et de l'expression des rapports de forces. Et l'on peut, comme le fit l'Empereur à Austerlitz, choisir son terrain et se l'approprier, y amener l'Autre après avoir pris toutes les dispositions pour en tirer le maximum d'avantages.

Outre les exigences de la rencontre, le *cadre espace-temps* est alors soumis aux contraintes dues aux moyens. Si la bataille se focalise dans un cadre aussi limité – un « *Schwerpunkt* » comme le décrivait Clausewitz –, c'est bien en raison du volume de forces disponibles mais surtout à cause de capacités de commandement restreintes : à quoi bon des forces énormes si elles ne sont pas commandables ? Faute de moyens de communications à distance, on ne maîtrise effectivement que ce qu'on voit. Napoléon parviendra néanmoins à conduire simultanément plusieurs batailles, grâce à son sens de l'anticipation et au mimétisme de certains de ses maréchaux. Le progrès technique, depuis le télégraphe jusqu'au téléphone satellitaire, en supprimant ces contraintes, modifie radicalement la relation de l'acteur au cadre spatial dans lequel il évolue.

Le temps est également compté. Jusqu'au XIXe siècle inclus, l'unité de temps est la journée : dix heures de combat suffisent à épuiser les munitions et surtout les hommes soumis à plusieurs reprises à un choc frontal ; le soir oblige au bilan et, quel que fut le sort des armes, au repli pour panser les plaies. En réalité, la rencontre doit respecter les règles du théâtre classique et leurs trois unités, d'action, de temps et de lieu. À ce compte, l'action est payante car elle conduit à un constat : celui du vainqueur et du vaincu, le premier se trouvant alors en situation d'imposer sa volonté et de progresser vers ses objectifs. Les traités qui sanctionnent les résultats des batailles entérinaient le plus souvent la conquête ou la possession d'un territoire. Ainsi le projet national, celui de constitution d'un « pré carré », passa-t-il longtemps par l'agrandissement de ce territoire, donc par l'adjonction de nouvelles provinces, celle-ci s'opérant soit par alliances (matrimoniales) soit par conquêtes militaires. Dans ce dernier cas, le cadre espace-temps de la guerre est fondamental car il contient à lui seul le sort de la nation. Cette conception des relations entre États, fondée sur la normalité acceptée de la guerre pour régler les différends interétatiques et défendre les projets nationaux, telle qu'elle a été instituée par les Traités de Westphalie en 1648, suppose que tous les acteurs en respectent les règles ; en particulier que chacun d'entre eux ne poursuive jamais d'objectif qui puisse mettre durablement en péril le

projet de l'autre. Ce fut la politique d'équilibre menée au XVIIIe siècle en Europe, reprise après l'épopée napoléonienne et que les ambitions impériales de l'Allemagne finirent par rendre impossible.

Le troisième et plus important facteur de la rencontre c'est l'*Autre*, celui qui s'érige en obstacle, en concurrent, en fait en « adversaire » au sens propre du terme et dont l'hostilité est à la fois nécessaire et rassurante car, à elle seule, elle justifie la voie choisie pour atteindre les objectifs. Tout adversaire qui s'oppose de fait à ma démarche renforce ma propre certitude d'être dans la bonne direction et de suivre un bon chemin. C'est en cela que l'ennemi peut paraître nécessaire à l'exercice de la stratégie. Sans adversité, à quoi bon déployer tant de moyens et mettre en œuvre une démarche aussi complexe et coûteuse ? À quoi peut servir, par exemple, l'appareil militaire américain actuel et son budget de 470 milliards de dollars – soit la moitié du budget militaire mondial – s'il ne répond à aucune menace précise et n'a pas d'adversité déclarée ? L'Autre, à défaut d'ennemi convenable, est l'indispensable « partenaire » stratégique : sans personne à séduire, pas de stratégie amoureuse ; sans ennemi à vaincre, pas de stratégie militaire ; sans concurrence, pas de stratégie industrielle ; sans opposition, pas de stratégie politique, etc.

Le seul vrai problème stratégique consiste dans la désignation de l'Autre. Quel statut lui conférer ?

Faut-il nécessairement qu'il soit ennemi, c'est-à-dire du côté du Mal face à un Bien supposé ? Faut-il qu'il soit rejeté dans son opposition et combattu comme tel ? Ne faudrait-il pas plutôt qu'il soit considéré dans sa différence, source de contestation et donc de complémentarité ? La stratégie – comme la politique si on se réfère à Carl Schmitt[1] – préfère le plus souvent la clarté et la brutalité des rapports de forces : l'ennemi est désigné, il a son camp, on le peint en rouge, il est contrariant et doit à ce titre être combattu. Ce système, sommaire mais simple à mettre en œuvre, a trouvé ses limites avec la fin de la guerre froide. Lorsque l'ennemi, considéré comme un Mal absolu, est vaincu – ou abandonne la lutte – et que s'achève ainsi un duel situé à l'échelle du monde, y a-t-il une alternative à cette adversité disparue ? Y aurait-il dès lors un ennemi de remplacement qui ne serait pas un ersatz d'ennemi ? On voit bien depuis 1990 que ce problème est central dans les relations internationales où le statut de l'Autre est incertain. On comprend aussi que l'existence de l'ennemi était la seule justification de la puissance et, qu'en son absence, ce système n'a plus de sens. Y aurait-il, dans notre monde post-stratégique, une forme de relation à l'Autre qui ne serait entachée ni d'adversité ni d'amitié mais qui se satisferait de la seule

1. Carl Schmitt, *La Notion de politique*, Paris, Flammarion, « Champs », 1992.

notion d'altérité ? Nous reviendrons nécessairement sur ce point central lors de l'élaboration des axes futurs de la stratégie.

Ainsi le champ stratégique n'est ni donné ni imposé : c'est un artifice méthodologique. On pourrait effectivement « laisser faire » et abandonner cette dialectique des moyens et des fins au rythme des événements et selon les lois de la nature. Mais dès lors qu'intervient la volonté humaine d'influer sur le cours des choses, alors la stratégie est son expression par laquelle démarche et processus doivent être facilités et mis en œuvre. Au minimum, pour avoir un sens qui corresponde à l'esprit des hommes, l'action doit être encadrée sinon conduite et dirigée.

Invariants

Malgré le sérieux et la rigueur auxquels incite le mécanisme stratégique, passage obligé pour aller de l'idée même d'action à son entreprise et, éventuellement, à son aboutissement, on voit bien que la complexité des éléments en jeu comme les aléas des circonstances peuvent faire déraper à tout moment cet ordonnancement théorique. S'engager dans le champ stratégique n'est pas aisé. Certes, il y a la ligne d'objectifs, mais ils sont par définition lointains et situés au-delà d'une zone inévitable de brouillard. Comment, dans ces conditions, ne pas s'égarer en rase campagne, sur ce territoire vaste,

parfois marécageux, toujours dangereux en raison des obstacles imprévus et des adversités ? Il y a aussi le cadre théorique espace-temps, et les règles du jeu, comme garde-fous, mais on sait que ni l'un ni les autres ne sont intangibles et qu'on peut s'en affranchir. Il faut alors des repères plus sérieux. Ce sont ces fameux « invariants », déjà évoqués, et sans lesquels il paraît illusoire d'espérer passer – intelligemment – du présent au futur, des moyens aux fins, du possible au souhaitable, de l'organisation au projet. À cet égard, on ne peut se satisfaire de « principes » de bon sens, il faut du « dur » sur lequel pouvoir s'appuyer. Cela dit, les principes ne doivent pas être méconnus ni négligés pour autant. Rappelons ceux qui paraissent en tout cas devoir être respectés.

Le premier principe – la *liberté d'action* – découle naturellement de la nécessité de *penser stratégiquement*. Le stratège, confronté comme tout un chacun aux circonstances, tenté aussi bien par les facilités que procurent les techniques que par les certitudes idéologiques, doit pourtant s'efforcer de résister à ces tentations. Il ne peut le faire que d'un point de vue de Sirius, en se situant en amont des problèmes à résoudre, au point le plus élevé pour voir « avant, haut et loin ». Il doit s'y ménager un espace de réflexion et de respiration, en clair il doit conserver sa liberté d'appréciation et d'action ; et celle-ci peut se décliner sous de multiples formes : liberté de mouvement, espace de manœuvre, auto-

nomie d'action ; et surtout : capacité d'innover, de créer la surprise, de bouger les lignes… Le stratège est un homme libre.

Le deuxième principe – *l'économie des forces* – concerne les moyens. On ne peut pas faire n'importe quoi avec les outils dont on dispose – « ne pas s'asseoir sur les baïonnettes… ». Sachant qu'on ne peut agir sans moyens, il faut savoir les utiliser à bon escient, ensuite ne pas les gaspiller inutilement ou dangereusement, enfin favoriser leur efficacité par la convergence puis la concentration des efforts. Là encore, la définition de la stratégie indique la voie à suivre : agir ensemble, c'est rassembler ses forces, créer des synergies. C'est un principe de bonne gouvernance.

Un troisième principe est souvent méconnu, c'est le souci et la *sécurité des communications,* garants de l'unité de la stratégie. Il faut que tous les points du mécanisme soient en permanence reliés entre eux ; que l'information circule et que la situation soit toujours connue dans le temps comme dans l'espace. Le système stratégique se nourrit de renseignement ; autrement il est stérile. Au-delà du fonctionnement des réseaux, ce principe requiert la sécurité générale du système. Si les événements sont imprévisibles, que le fonctionnement du mécanisme soit assuré ; c'est-à-dire que la pensée et l'action soient toujours « encadrées », qu'il n'y ait pas de brèches dans le dispositif et qu'il demeure étanche, que tous les acteurs restent « aux ordres » :

pas de francs-tireurs, pas d'actions isolées déviantes, pas d'initiatives multiples et désordonnées. La stratégie est « une » : on ne peut pas conduire deux stratégies à la fois, cela n'a d'autre sens que l'assurance d'un double échec. Lorsqu'une stratégie ne parvient pas à atteindre ses objectifs, cela prouve tout simplement que le projet a été mal conçu, que les moyens sont insuffisants ou inadaptés, ou encore que les acteurs ont conduit l'action sur une voie de traverse. Mais en aucun cas, il ne saurait y avoir une stratégie de « remplacement » : une stratégie n'est ni bonne ni mauvaise : elle réussit ou pas.

Aussi respectables soient-ils, l'observation stricte de ces principes – et de quelques autres si l'on y tient absolument pour se rassurer – ne résoudra aucune des équations qui se posent au stratège. On peut être libre, économe et sécurisé sans pouvoir avancer d'un pouce dans le maquis stratégique. Il faut autre chose qu'on ne trouvera que dans les ressorts des sociétés, dans leurs traditions, dans leurs croyances, dans leurs savoir-faire. Chacun a sa connaissance du terrain et sa lecture des événements ; chacun s'est forgé une grille d'analyse ; chacun a surtout sa culture, ses certitudes et ses espérances. On travaille avec un fonds culturel qui est fait de jalons, d'ancrages qui sont autant de points de repères, mais « rien d'autre ». C'est dire que le mécanisme stratégique, à défaut d'autre chose, est une aide indispensable et qu'il faut tout mettre en œuvre pour le préserver.

Chapitre 4

MODERNITÉ ET CRISE DE LA STRATÉGIE

Le mécanisme stratégique, tel qu'il s'est constitué au XVIIIe siècle européen, par sa rationalité et son étroite adaptation aux réalités de l'époque, s'est montré d'une exceptionnelle efficacité. Son exigence d'adéquation comme son itération permanente entre fins et moyens ont déclenché un engrenage vertueux, source de progrès – technique et politique – d'un bord à l'autre de l'échiquier stratégique.

Facteurs de la modernité

Dans le vaste domaine des *moyens*, en cherchant à optimiser les choix et à obtenir le meilleur rendement, le mécanisme stratégique a favorisé l'invention de nouveaux procédés et la production de masse. De nouvelles sources d'énergie – vapeur, électricité, carburants – ont décuplé puis remplacé la seule force humaine ; elles ont permis de multiplier les techniques innovantes et d'accéder en

moins de deux siècles à ce qu'on appelle aujourd'hui le « développement ». Celui-ci se traduit par l'augmentation quantitative des biens ; de la pénurie et d'une économie réduite au strict nécessaire, on passe à l'abondance et à la complexité. L'une fit accéder au facteur *nombre* comme élément révélateur de la modernité, l'autre oblige à l'*organisation* des moyens, discipline scientifique qui va prendre une importance stratégique majeure.

Dans l'ordre militaire, Carnot inventa le système divisionnaire, premier stade de la capacité de maniement du nombre et d'autonomie des forces ; Napoléon créa, entre autres, le train des équipages pour assurer la logistique des forces ; structures et soutien des armées, désormais nombreuses et complexes, ne cesseront ainsi de faire appel à l'inventivité des organisateurs pour suivre le développement incessant des techniques et des armements. Dans l'ordre économique, longtemps calqué sur l'ordre militaire, il en va de même avec la création de l'entreprise moderne et son évolution permanente en fonction des nouveaux moyens disponibles. L'essor technique a imposé l'organisation et en a fait une des clefs de la stratégie.

La technique a surtout permis un changement décisif, celui de s'affranchir du cadre espace-temps conventionnel grâce au facteur *vitesse*. Deux mille ans après la phalange grecque ou les légions romaines, l'armée napoléonienne se déplaçait toujours à

cinq kilomètres par heure. Le rythme paraissait immuable et donnait au temps ainsi qu'à l'espace une valeur permanente. Les données physiques étaient identiques pour tous et les mentalités y étaient assujetties. L'information et le savoir étaient véhiculés à la voix et par la main ; tout était donc mesurable et contrôlable. Le monde était lointain et largement inconnu, et donc indifférent ; chacun voyait midi à sa porte. Dès 1820, le chemin de fer pour les transports, le télégraphe pour les informations vont rendre ces données obsolètes et entraîner l'Europe puis l'humanité dans une course à la vitesse dont nous mesurons au XXIe siècle tous les effets révolutionnaires.

La vitesse modifie la vision du monde ; en rapprochant les sociétés, elle tend à les familiariser et à banaliser les cultures ; elle rend compte aussi de la petitesse de la planète et de l'unité de l'humanité. Elle a permis de relier les divers mondes et, par la communication, de prendre conscience de la dimension globale des problèmes.

Le développement considérable de toutes les capacités techniques a été la cause du changement de perception que les hommes avaient d'eux-mêmes et de leur pouvoir. Avec celui-ci, leurs ambitions ont changé de nature ; là où ils se satisfaisaient de conquêtes territoriales et de gains somme toute limités, ils se sont mis à croire qu'ils pouvaient enfin réaliser leurs vieux rêves d'absolu. Ils ont pensé, avec orgueil, que la maîtrise du

progrès technique les affranchissait des contraintes que faisait peser l'environnement, humain et naturel. La *liberté*, finalité ultime, leur est apparue à portée de main.

Ces trois facteurs – *nombre, vitesse, liberté* – ont été à l'origine de la plus importante révolution de tous les temps ; ils ont fait entrer l'humanité dans la *modernité*. Le mécanisme stratégique, mis au point par l'Occident européen des XVIIIe et XIXe siècles, qui contenait ces facteurs en germes et a grandement favorisé leur essor, y a pris une part déterminante. Par extension de la base « horizontale » des moyens et par l'éloignement « vertical » des finalités, il a dû s'adapter et prendre la mesure des événements qu'il avait contribué à déclencher. La stratégie centrale a connu un élargissement considérable de son champ et, ce faisant, la diversification de ses itinéraires. De « grande tactique » qu'elle était encore dans l'ordre militaire à la fin du XVIIIe siècle, elle a dû prendre en compte la *globalité* des choses au XXe siècle et se trouver de ce fait au centre nerveux de toutes les activités humaines. Tout est devenu – par fonction – stratégique. Dans ces conditions, la stratégie aurait pu être la grande affaire de notre époque ; il n'en a rien été, bien au contraire. La raison en est simple et elle a un nom : la *crise.*

Crise de la stratégie

« Qui veut trop embrasser mal étreint », c'est ce qu'on pourrait dire de la stratégie, débordée par son propre succès et vouée à l'explosion de son cadre rationnel, celui qui avait justement construit son efficacité. Et ce sont les facteurs mêmes de la modernité, par leur enchaînement interne comme par leur expansion hors des limites de l'épure, qui ont fini par avoir raison du mécanisme stratégique.

L'idée que les hommes se font de la *liberté* et l'exploitation qui en a été faite pas les idéologues ont dénaturé le système stratégique. En prescrivant au système des finalités à la fois légitimes et utopiques, ils ne pouvaient que le précipiter dans un engrenage fatal. La liberté est un « droit » inaliénable, celle des individus comme celle des peuples ; il y a donc lieu de « tout » mettre en œuvre pour l'atteindre – ce tout ayant pris des proportions considérables en termes humains et techniques –, sachant d'une part que, quel que soit le « tout », il sera toujours insuffisant, et parce que d'autre part la liberté, aussi nécessaire soit-elle comme l'oxygène l'est à la vie, est une quête inlassable et jamais satisfaite. Le principe de liberté est le plus puissant déclencheur d'énergies, mais celles-ci finissent par se perdre devant la masse des obstacles, face aux contraintes qui s'acharnent à en limiter la portée et à la rendre en quelque sorte irréalisable.

Dans ce combat pour la liberté, des millions d'hommes vont laisser leur vie, et paradoxalement autant vont y perdre leur liberté. Les plus grands drames de l'histoire se déroulent au nom sacré de la liberté. Même les camps de concentration en détournaient le sens : « *Arbeit macht frei* » inscrivait-on sur leurs portiques. Au nom de la liberté des peuples, nationalismes et totalitarismes vont provoquer et nourrir les guerres mondiales du XXe siècle, qui furent l'apothéose de la violence et de la folie humaines.

Pour satisfaire cette soif d'utopie, les États ont en effet tout mis en œuvre, toutes les ressources disponibles, inventant sans cesse de nouvelles techniques et multipliant les moyens de destruction. Ainsi, à mesure que les finalités utopiques leur échappaient, les peuples mettaient des ressources toujours plus grandes à tenter de les atteindre. C'est ainsi qu'explosa le système stratégique.

Il explosa à cause de ce qui l'avait fait naître : la *guerre*. De rencontre de professionnels limitée au seul cadre espace-temps de la « bataille », avec des objectifs et des risques acceptables pour les parties en présence, la guerre changea d'échelle et de « manière » avec la Révolution française et ses avatars. Délivrer les peuples européens du joug monarchique, apporter la liberté au monde – tels étaient ses slogans – exigeait d'une part des énergies considérables, et allait d'autre part coaliser autant d'énergies contraires. Cette escalade de la guerre se

termina par un fiasco en 1815 à Waterloo, et on en revint aux pratiques antérieures. Mais le mal était fait, si l'on peut dire : les nationalismes ne devaient plus cesser – en Europe puis dans le monde entier – de mobiliser à leur service toutes les ressources disponibles des sociétés, les livrant à une guerre insatiable. Au-delà des armées qui s'affrontaient, les peuples entiers y étaient entraînés, hors de toutes conventions et des limites que les militaires s'étaient obligés eux-mêmes à respecter jusqu'alors. La guerre sortit ainsi à la fois de son cadre spatio-temporel et de ses limites conventionnelles ; elle en sortit au point que ses errements devinrent incontrôlables et désastreux pour tous les protagonistes. Pour avoir été excessive et avoir « tué » en elle toute humanité – camps de concentration, explosions nucléaires, génocides –, elle se mit à faire peur aux États qui la bannirent de leur panoplie de solutions. Sans que pour autant les problèmes posés par le *droit à la liberté*, puis par les déséquilibres socio-économiques, fussent réglés. Après deux guerres mondiales qui ont littéralement bouleversé l'humanité, si la guerre a été effectivement mise « hors la loi » des nations, ce qui est vérifié pour la très grande majorité d'entre elles, la violence des peuples demeure une donnée constante dont l'expression, quelle que soit la forme de cette conflictualité, n'est toujours pas maîtrisée.

Le problème de la conflictualité – opposition incessante des intérêts des États et expression de la

volonté de liberté des peuples – que la guerre classique avait su contenir et formaliser dans le système stratégique, se pose aujourd'hui dans des termes tels que ce système n'est plus en mesure de les comprendre. Sauf à le repenser, ce qui paraît urgent et capital.

La crise du système stratégique, par le double effet de l'échec de la guerre à maintenir son ancienne cohérence et de l'effondrement consécutif des idéologies qui en étaient devenues les finalités, a entraîné *ipso facto* la *crise du politique*. Porté par le stratégique dont il avait fait sa machine à gagner, le politique n'a pas résisté à son échec et l'a accompagné dans sa chute, à moins que ce ne soit le contraire. Le politique, principal fauteur de guerre, a payé le prix de sa folie des grandeurs ; il continue d'être sanctionné par son incapacité inchangée à juguler la conflictualité sous ses nouvelles formes – guerres civiles, terrorisme, criminalité, prolifération des armes de destruction massive.

Crise qui n'est pas tempérée par le développement simultané et continu des techniques et des nouveaux moyens qu'elles mettent sur le marché. Certes, le développement permet à l'humanité de progresser ; mais la façon brutale, incohérente et déséquilibrée dont il s'est effectué et se produit aujourd'hui encore pose autant – sinon plus – de problèmes qu'il n'apporte de solutions, s'agissant notamment de l'environnement planétaire et de la répartition équitable des richesses. La crise de la

stratégie n'est pas seulement une crise des finalités, c'est aussi une crise des moyens.

Elle s'exprime par le triomphe de ses deux manifestations les plus emblématiques : le *libéralisme* et la *technocratie.*

Le libéralisme, c'est ce qui reste de la grande utopie libertaire ; une doctrine molle pour tenter d'expliquer comment les intérêts particuliers sont préalables à l'intérêt général et le fondent. Les avatars actuels du capitalisme dénoncent cette contre-vérité ; on voit partout que l'âpreté au gain des individus se moque éperdument de l'intérêt général et que les fortunes privées s'enfuient d'un pays lorsque leurs bénéficiaires estiment excessif l'effort de solidarité qui leur est demandé par l'État. Le développement « libéral » des techniques – l'économie – joue contre l'État qu'il tend à affaiblir encore ; en revanche, il se renforce des connexions mondiales pour créer une superstructure financière et industrielle mue par sa propre logique. La stratégie de l'entreprise n'a le plus souvent de finalité collective autre que sa seule croissance et les bénéfices qu'elle en tire. Ce système dégradé s'éloigne considérablement de ce que devraient être ses objectifs humains, tels qu'ils sont censés exister dans tout projet de société. Pour « stratégique » qu'elle se prétende, la logique de l'entreprise est trop souvent α– ou anti-stratégique. Après les scandales qui ont jeté le discrédit sur de très grandes sociétés – affaire *Enron* entre autres –,

certains responsables commencent à s'en rendre compte et tentent de replacer l'entreprise dans sa fonction au service de la société.

La technocratie suit la même pente mais en partant d'un point différent. Les idéologies, et les politiques qui les sous-tendent, ont failli entraîner l'humanité à sa perte ; il faut alors faire preuve de pragmatisme, revenir à ces réalités « qui ne mentent pas ». Les techniciens se prétendent ainsi les seuls « sages » de nos sociétés ; financiers, experts, économistes, industriels, ils sont à la source des richesses et du développement ; ils pensent avoir vocation à s'emparer d'un pouvoir, par ailleurs affaibli et discrédité. Dans le cadre stratégique déserté par des finalités raisonnables, la base technique a tendance à prendre toute la place laissée libre et à s'étendre à l'ensemble de l'espace abandonné par les acteurs politiques. Dans le même mouvement, les techniciens ont absorbé ce qui était le champ stratégique, là où pouvait s'élaborer et se manifester la démarche qui lui était propre.

Marécage stratégique

Il est vrai que ce champ s'était transformé en marécage. Rien de ce qui le constituait n'a pu résister aux ravages de la guerre ni aux désorganisations qui caractérisent l'état de crise. Le cadre espace-temps, la notion d'ennemi comme les limites imparties au

système ont volé en éclats ; ils ne peuvent plus servir de référents ni d'assise au fonctionnement du mécanisme stratégique.

Le *cadre espace-temps* d'abord. Sous l'effet de la vitesse, le monde s'est rétréci et, d'une certaine façon, universalisé : les hommes ont pris conscience de leur unicité et, récemment, de la finitude de leur planète. Il n'y a pas d'échappatoire, nous sommes condamnés à vivre, donc à « agir ensemble ». Sous un déluge d'informations que la technique renouvelle sans cesse, le temps est suspendu au présent ; l'actualité submerge tout, occultant un passé dépassé et démodé, interdisant d'entrevoir un avenir impréparé et pourtant prévisible. Ce sont ainsi nos principaux repères – ceux des lieux et des âges de la vie – qui se dérobent à notre regard. Aussi organisées soient-elles, les sociétés subissent la crise du cadre de vie qu'elles s'étaient peu à peu constitué ; et elles se désordonnent d'autant plus et plus vite que les structures sociales en sont les premières atteintes.

La *notion d'ennemi* ensuite. La fin de la dualité Est-Ouest lui a porté un coup heureux mais sévère, et peut-être définitif. Cela signifie qu'en ce début de troisième millénaire nous sommes à nouveau à la recherche d'un sens à donner à l'altérité : *quel est le statut de l'autre ?* La question a été posée plus haut (voir chapitre 3) parce qu'elle était déjà inscrite dans le mécanisme stratégique. On sentait bien que tout l'équilibre du système était soumis au

« bon vouloir » de l'Autre ; qu'il refuse de jouer le jeu, par défaut ou par excès, et l'harmonieuse construction stratégique se trouvait déstabilisée. En réalité, le protocole convenant d'un ennemi-partenaire/adversaire ne peut être durable : il faut finir par s'entendre ou se haïr. Si la guerre n'est plus possible ni pensable telle qu'elle a été réglementée et pratiquée, alors il faut s'entendre. Et là tout est à réinventer, et les mentalités à transformer, y compris en politique où, selon la théorie de Carl Schmitt, la définition de l'ennemi-opposant devait être la pierre angulaire de tout régime démocratique. Cette notion commode, parce que manichéenne et réductrice, était par nature conflictuelle. Dans des sociétés soumises à des problématiques complexes tant dans leurs relations extérieures que dans leur conduite interne, ces simplifications sont stériles et dangereuses. Mais ce constat est difficile à admettre pour ceux qui ont longtemps pratiqué ce face-à-face ; et l'évolution de la notion d'ennemi, pourtant indispensable et urgente, est lente à se manifester.

La *règle du jeu* enfin, toute cette horlogerie peut-être désuète mais qui servait à borner les frontières entre l'interdit et le licite, et qui était l'apanage du pouvoir politique. Montée du libéralisme, affaiblissement des États ont ouvert les portes au laisser-faire, au laxisme et, au-delà, ont offert des boulevards à la délinquance, à la corruption, à la criminalité, déviances contre lesquelles tout ce beau

monde s'insurge aujourd'hui mais un peu tard. Malgré une avalanche de lois nationales et de règlements internationaux, jamais les arcanes de la complexité n'ont laissé autant de failles béantes. En quelques décennies, le fameux « ordre mondial », qui était censé réguler la marche des sociétés et leurs relations, s'est détraqué sans qu'aucun système de remplacement n'ait été envisagé et ne puisse donc s'imposer à un horizon de temps prévisible.

Nous sommes entrés avec le troisième millénaire dans un monde pré-chaotique, et cette observation vaut pour toutes les sociétés, pas seulement pour une Europe vieillie et dépassée par les événements ; les pays émergents sont logés à la même enseigne, chacun ayant en outre ses problèmes spécifiques, ce qui ajoute encore aux incertitudes mondiales. Certes, des bornes frontières ont été mises en place un peu partout et dans la plupart des domaines d'importance vitale – justice financière en particulier – avec des réseaux de surveillance dotés de pouvoirs effectifs et de moyens ; mais ceux-ci se heurtent à fortes parties et travaillent souvent avec le handicap consanguin des sociétés libérales d'avoir toujours à « courir après les faits ». Les règles nouvelles viennent alors organiser un jeu après qu'il a été établi, rarement par anticipation. Dans le cadre de la crise où il faudrait au stratège avoir en permanence au moins « un coup d'avance », il est condamné, s'agissant des règles de

l'exercice, à n'être qu'un accompagnateur quand il n'est pas suiveur. De là des lois qui viennent trop tard, qui veulent corriger mais sans gêner l'entreprise et qui, de ces faits, sont trop nombreuses, trop complexes, dépassées avant même d'avoir été votées.

Du mécanisme stratégique qui servait de support et de cadre à la démarche de l'action, il ne reste plus grand-chose d'utilisable. Certains des outils de la boîte y ont conservé une valeur certaine mais à usage limité et pour des intérêts particuliers, détournés de leur fonction d'intérêt général. Sans queue ni tête et le corps disloqué, l'héritage stratégique du monde occidental est en cours de naufrage. Non seulement il n'est pas en mesure d'apporter une aide à la conduite des sociétés modernes, mais il est également incapable de faire une lecture pertinente du phénomène de crise.

Crise des civilisations

Contrairement à la thèse défendue par Samuel Huntington, qui suppute un « choc des civilisations » et qui a par là le mérite de tenter la reconstruction d'un « paradis stratégique perdu », les différentes civilisations – ce que nous appelons ici plus simplement les sociétés – sont effectivement en état de choc, mais interne et dû, chacune pour ce qui la concerne, à leur inadaptation à la modernité et au bouleversement des systèmes

qu'elle provoque. Ce qui paraît le plus évident aujourd'hui en observant le monde, c'est bien la *crise des civilisations.*

Toutes les sociétés partagent à peu près les mêmes symptômes. Les seuls pays qui « émergent » du lot des nations en termes de développement rapide et continu sont ceux où le pouvoir politique est fort, la Chine en étant le meilleur exemple. Partout ailleurs où le politique est contesté et affaibli, il cède du terrain aux forces financières ou à l'anarchie, parfois aux deux en même temps. La crise du politique comme représentation et comme capacité d'orientation et de conduite des sociétés est une donnée quasi universelle ; elle permet d'évoquer l'erratisme d'un corps sans tête. Ce qu'on peut observer au niveau des nations est aussi flagrant à l'échelle internationale : comment une « gouvernance mondiale » pourrait-elle s'établir sur des bases aussi faibles ? Le système stratégique a besoin du politique, donc d'un minimum de verticalité, parce qu'il lui faut une orientation et un fil conducteur.

On l'a vu, les sociétés sont en pleine et rapide évolution ; beaucoup s'urbanisent et s'individualisent, ces mouvements migratoires entraînant d'importantes ruptures d'ordre culturel. La crise de la société en tant que structure de la vie professionnelle et support de la vie privée tend également à se généraliser. Ce faisant, elle se décline pour atteindre son plus petit dénominateur commun,

l'individu. Considéré ici comme consommateur, là comme travailleur, un peu partout pour pas grand-chose, l'homme moderne subit de plein fouet la déshérence du politique comme la déstructuration sociale. S'il ne trouve plus dans son pays ou dans l'entreprise qui l'emploie un cadre favorable à son épanouissement, il se replie – lorsqu'il le peut – sur ses seuls intérêts ; l'individualisme est le pire obstacle du vivre et de « l'agir ensemble » qui est la raison d'être du système sociopolitique que doit animer la stratégie. Nous sommes passés, en moins d'un siècle, du cycle vertueux du mécanisme stratégique au cercle vicieux d'un système privé de toute référence stratégique.

Qu'elle se manifeste sous ces formes globales, en affectant les sociétés dans leur organisation et dans leur fonctionnement, ou sous des formes à caractère économique comme la crise du modèle de développement fondé sur la croissance, la crise que traverse notre monde est avant tout une *crise de la modernité*. Elle signifie que, quels que soient les niveaux atteints par les différentes sociétés dans la réalisation de leur projet, nous assistons à un changement d'époque. Et, sous l'effet de la mondialisation, nous opérons ce changement tous ensemble, ce qui entraîne ces phénomènes d'une extrême complexité et d'une dimension planétaire. Ce changement, qui n'est en réalité qu'une transition ou, mieux, un *passage* vers une autre époque de l'humanité, mérite néanmoins qu'on y regarde de plus près.

Qu'est-ce que la crise en effet ? Un danger et/ou une opportunité, comme le suggère le mot chinois « *wei-ji* » qui allie les deux significations ? Le moment du choix comme on peut le traduire du grec « *κριναιν* » ? Ces deux approches semblent plus conformes à la réalité que les interprétations qu'on donne couramment au mot « crise » : le dictionnaire en souligne d'ailleurs plus souvent les aspects strictement négatifs (maladie, accident, difficulté, conflit…) sans jamais faire mention de sa normalité et de son caractère inéluctable, voire nécessaire et bienfaisant. La crise de l'adolescence, par exemple, qui n'est pas une maladie, est bien la période d'initiation et de transformation qui permet de passer – pour la plupart sans drame – de l'enfance à l'âge adulte. Bien sûr, la rage de dents, une crise de nerfs ou une situation dépressive ne sont pas très positives, mais d'une part elles se soignent et n'engagent pas de diagnostic vital, d'autre part elles sont provisoires et permettent de mieux goûter le retour à la normale. La crise est tout simplement un *phénomène du vivant* : tout ce qui est en vie est critique et la crise ne s'achève qu'avec la mort. De même, tout mouvement, celui du corps humain ou l'évolution d'une société, est éminemment critique, car il doit enchaîner des déséquilibres successifs qui ont pour but de progresser et d'atteindre de nouveaux équilibres. La crise est donc parfaitement normale ; elle est même nécessaire et, parfois, souhaitable.

Mais elle présente un caractère original, c'est qu'elle ne provient pas du système ; spontanée ou provoquée, elle va au contraire contre le système. Dans une structure ordonnée, tout est agencé pour que l'état de normalité perdure. Si la crise survient, cela proviendra de ses constituants mais pas de la structure. On veut dire par là que, contrairement au régime paix-guerre initié et tenu en mains par le pouvoir, c'est-à-dire par le « haut » du système, la crise va naître d'un dysfonctionnement ou d'une évolution mal maîtrisée d'un ou plusieurs éléments du système : elle viendra du « bas ».

Dans l'ordre international, les crises paraissent plus graves, souvent même antichambres des conflits, parce qu'elles mettent en jeu des forces parfois considérables et le destin d'une nation, parce qu'elles entrent aussi dans un jeu de rôles entre des acteurs également imprévisibles ; la crise internationale n'est pas une maladie bénigne, il n'y a pas non plus de remède courant. Peut-être y a-t-il d'ailleurs, à son égard, confusion sur les termes. S'agissant de la situation en Irak, les observateurs emploient fréquemment le mot crise pour la dénoncer alors qu'on y est manifestement en guerre depuis plus de quatre ans. « Mal nommer les choses, c'est ajouter au malheur du monde » écrivait Camus avec justesse. En réalité, on appelle crise dans l'ordre international tout changement imprévu de situation d'un pays, dont on ne maîtrise plus les manifestations. De même qu'on

appelle complexe un monde qu'on ne comprend plus, on donne le nom de crise à toute situation qui échappe à l'ordre normal.

Cette attitude est dangereuse à plusieurs titres et ne fait qu'aggraver la situation de crise. Elle est fondée effectivement sur l'inéluctabilité du désordre consécutif aux mouvements imprévisibles des peuples ainsi qu'aux antagonismes naturels des États qui ne connaissent que leurs intérêts. C'est à partir de ces manifestations – violentes dans la plupart des cas –, lorsque l'abcès aura mûri, qu'on pourra établir un diagnostic et réunir les conférences internationales ou le Conseil de sécurité de l'ONU pour constater les dégâts et proposer des palliatifs. Dans un monde soumis au facteur vitesse, cette perte de temps est souvent irrattrapable. C'est ainsi que les Européens, désaccordés et impuissants, ont assisté pendant des années au drame yougoslave avant de finir par demander au Président américain Clinton de bien vouloir intervenir pour son règlement. Alors que, dès 1989, lors de la commémoration de la bataille fondatrice de la Serbie au « champ des Merles » au cœur du pays kosovar, le Président Milosevic avait clairement affiché ses intentions.

Négliger ou laisser faire la crise avec tous les risques potentiels qu'elle recèle de détérioration de la situation est une évidente faute stratégique. Encore faudrait-il être capable, non pas de l'éviter puisque sa nature est d'être inévitable, mais de la

placer « sous contrôle ». Pour ce faire, il serait nécessaire, à tout le moins, d'en étudier les symptômes, d'en surveiller les prémisses, d'avoir à son égard une « stratégie de prévention » comme on le fait en médecine à l'encontre de certaines maladies graves.

C'est alors que le sens positif de la crise, qu'on trouve aussi bien dans le « *wei-ji* » chinois que dans le « *κρινειν* » grec, pourrait être mis à contribution. Si la crise est inévitable et nécessaire, pour les individus comme pour les sociétés, autant en exploiter le potentiel, en utiliser l'opportunité. « À chaque chose malheur est bon » pourrait-on dire de la crise avec la sagesse des nations, à condition toutefois de savoir à temps en reconnaître les signes annonciateurs, et de pouvoir en faire une alliée pour la réalisation du projet. Car il ne faut pas l'oublier ; quelles que soient les circonstances, ce qu'il importe de réaliser, ce pour quoi nous « faisons société », c'est bien notre projet commun, celui pour lequel nous avons besoin, selon les cultures, d'un processus ou d'une démarche stratégique.

Chapitre 5

STRATÉGIES COMPARÉES

La mondialisation est la grande affaire de ce début de XXIe siècle. Est-elle déjà une *réalité* de nos sociétés et la principale caractéristique de notre post-modernité ; ou n'est-elle que l'amorce d'un processus enclenché depuis moins de deux décennies et qui demeure une *éventualité*, perspective soumise aux fluctuations de l'histoire ?

Si c'est une réalité, il faut consentir qu'elle est encore bien partielle car limitée dans l'économie aux échanges et aux finances et ne touchant guère plus d'un milliard ou deux d'individus, soit un tiers au mieux de l'humanité. Elle est fondée sur le modèle occidental de la démocratie libérale, système politico-économique d'origine européenne dont le porte-drapeau actuel est américain. Il est généralement considéré comme le plus performant des systèmes en termes économiques et le mieux capable de satisfaire les besoins des hommes et ainsi d'assurer leur dignité et le respect de leurs droits fondamentaux. On peut supposer que, devant un

tel constat d'efficacité, la plupart des États finiront par s'y rallier, avec des nuances et en prenant leur temps. C'est une hypothèse sérieuse.

Si la mondialisation n'est qu'une éventualité, en raison des obstacles sur lesquels bute le modèle libéral occidental, alors le jeu est ouvert entre les diverses possibilités qu'offre la variété des cultures ; en particulier entre les deux conceptions qui ont dominé ou dominent aujourd'hui le monde, et qui paraissent à première vue inconciliables, l'occidentale symbolisée par le modèle américain, l'orientale ou asiatique représentée par l'exemple chinois. Ces cultures, les modes de vie et d'action, les comportements des peuples et des nations, sont-ils compatibles, et aptes alors à faire converger leurs efforts vers des buts communs ? Ou, au contraire, sont-ils voués, en raison de leurs profondes divergences, à s'opposer, voire à se confronter dans les prochaines décennies ? Comme tous les mouvements de mondialisation qui s'amorcèrent dans l'histoire, celui-ci sera-t-il mis en échec – ne l'est-il pas déjà ? –, les intérêts des puissances l'emportant sur les vœux universels de l'humanité ? Tel est l'enjeu des temps à venir.

Quel que soit le point de vue, lorsqu'on observe les cultures occidentale et chinoise, on a l'impression de deux planètes étrangères l'une à l'autre, sans que rien ne permette d'établir entre elles une quelconque passerelle. Pour François Jullien, philosophe qui fait autorité en sinologie, la Chine ne se

situerait, pour l'Occidental, ni dans une altérité ni dans une différence mais elle serait « *ailleurs* », dans un monde qui lui serait propre. Beaucoup d'éléments concourent en effet à accréditer l'existence d'un « autre espace mental », sans relation avec ceux qui nous sont familiers : la langue, les modes de pensée et de vie, la conception de l'homme, la vision du monde, le rapport à la nature ; et même la réalité physique d'un « autre monde » avec sa géographie aux paysages si particuliers… En sens inverse, il ne semble pas que les Chinois aient de l'Occident – européen en particulier – une appréciation aussi radicale, et donc une incompréhension aussi générale.

Si tel est bien le cas, et si Chine et Occident vivent véritablement sur deux planètes différentes que ne relieraient que les intérêts bien compris de l'une et de l'autre, alors la mondialisation n'a aucune chance – jamais – de déboucher sur des rééquilibrages (conception occidentale) ou une harmonisation (conception chinoise), mais au contraire sur des oppositions et, probablement, des confrontations.

Si on prend le problème sous cet angle, on n'aboutira qu'au constat évident du vaste fossé qui sépare ces deux mondes, pourtant contraints de vivre au moins côte à côte. Il faut donc procéder autrement et tenter de comparer point par point – élément par élément – les types d'organisation et de projet, les comportements et les façons de faire –

méthodes et techniques, voies et moyens – des uns et des autres pour en comprendre les causes, les mécanismes, les avantages et les inconvénients. C'est de cette comparaison qu'on pourra tirer des enseignements sur le degré de compatibilité/complémentarité des modes de pensée et d'action – les stratégies – de la Chine et de l'Occident. À l'heure de la prise de conscience des exigences de la mondialisation, qui font obligation à tous les peuples de notre humanité de cohabiter sur la même planète sans s'y rendre mutuellement la vie impossible, il serait temps, d'un bout à l'autre du continent eurasiatique, d'une rive à l'autre du Pacifique, qu'on accepte de se connaître et qu'on apprenne à se comprendre.

Nous partons ici du présupposé qu'il n'y a pas de vérité en soi, qu'aucun peuple n'est supérieur à l'autre, mais aussi – ce qui est avéré – que certains systèmes ont été ou sont plus efficaces que d'autres, en créant plus ou moins de richesses et de libertés, en laissant une marque plus ou moins prononcée dans l'histoire, qu'il y a eu et qu'il y a des « modèles » qui font la course en tête et entraînent l'humanité dans son évolution. Chacun de ceux-ci reflète des conceptions, des approches et des pratiques originales qui sont dues aux conditions – géographiques, historiques, culturelles – qui lui sont propres.

À la recherche du bonheur, il n'y a pas de mauvaises voies ; toutes méritent d'être étudiées,

selon deux critères proprement stratégiques, celui de l'efficacité et celui de l'acceptabilité. Le dosage entre l'une et l'autre – la voie médiane – ne procède pas nécessairement de la volonté des hommes mais surtout de ce qu'on appelle les « circonstances » sur lesquelles ils ont en réalité peu de prise. C'est pourquoi l'étude comparée des stratégies occidentale et chinoise portera d'abord sur leurs fondements sociologiques et culturels. Les sociétés ne doivent en effet rien au hasard.

Le système chinois

Depuis des temps immémoriaux, la société chinoise se reconnaît *nombreuse* et *sédentaire.* Concentrée dans les riches bassins alluviaux des deux grands fleuves (jaune et bleu), elle y a développé une agriculture intensive – celle des cinq céréales – dont la *riziculture*, exigeante en main-d'œuvre, en organisation collective et en contraintes techniques.

La société chinoise est, depuis ses origines et par obligation, une société organisée ; et tellement bien organisée, « parfaite » à certains égards, qu'elle s'est immobilisée dans la satisfaction de sa perfection. Les dynasties successives, depuis les Zhou (XIIe au IIIe siècle avant notre ère), n'ont eu de cesse d'instituer et de renforcer cette organisation, familiale, sociale, administrative. Le confucianisme est arrivé à point pour en cristalliser les caractères et en faire

une morale publique autant qu'une règle de vie. De la naissance à la mort, dans sa vie privée comme publique, le Chinois a la place dans la collectivité que lui assigne la tradition ; il n'a pas d'autre choix. Le collectivisme n'est pas une invention du XXe siècle : il fait partie des mœurs du peuple chinois.

La *démographie* commande tout. Le nombre des hommes conduit à la nécessité absolue de l'ordre, de la hiérarchie, de la soumission et de la moindre mobilité. Elle occulte tout l'espace et même au-delà. Pas besoin de révélation ni d'interrogation sur l'au-delà dans un univers clos où le présent et la survie requièrent les efforts de tous et la vigilance incessante des responsables. La société chinoise est une société organisée pour vivre dans un présent qui soit aussi harmonieux que possible et donc durable. Cette société en action continue est par essence une *société stratégique*.

C'est une société agricole, intimement liée à la *nature* et à ses rythmes saisonniers. La riziculture en est l'activité emblématique, à la fois pourvoyeuse de céréales en quantités importantes, modeleuse du paysage et organisatrice de la vie rurale donc de la vie sociale. Elle s'inscrit dans le cycle de la nature, en particulier celui essentiel de l'eau, dont la gestion complexe doit être maîtrisée autant que le permet la nature. Elle a un fort besoin de main-d'œuvre et échappe ainsi à la tentation mécanicienne ; elle lie profondément les

hommes à la terre en même temps qu'à la collectivité.

L'individu y est en fait peu de chose, un maillon qui compte plus par sa relation aux autres dans la chaîne du système (les fameuses « *guanxi* ») que par lui-même, respectant le rituel, obéissant à la fois à la nature et à la collectivité qui, en échange, lui assurent tant bien que mal les moyens de vivre. Dans ce cadre immuable et ces conditions répétitives d'une génération à l'autre, il n'y a guère d'espoir, ni même d'ambition, de changer la vie, encore moins le monde, mais au contraire d'en respecter scrupuleusement toutes les contraintes : « c'est comme ça », selon l'expression courante et fataliste des Chinois.

Les individus ne cherchent pas à se distinguer mais plutôt à se fondre dans la masse et, selon les règles confucianistes, à respecter l'ordre établi depuis toujours et à le perpétuer. Leurs idées de longévité et d'harmonie consistent justement à ce que tout s'améliore mais à ce que rien ne change ; pas d'aventure ni de rupture, mais une continuité stable, gage d'équilibre ; ni passivité ni créativité, mais un accompagnement des évolutions naturelles… Beaucoup de sagesse et pas mal d'hypocrisie dans ce système indifférent aux états d'âme.

L'essentiel de la stratégie chinoise se retrouve dans ces caractères sociopolitiques et culturels. Société organisée et structurée par nécessité, dans

laquelle chaque individu et chaque chose ont leur place assignée de façon définitive, elle est entièrement au service de son environnement naturel dont elle embrasse la complexité par une approche *globale* des choses. C'est une société collective qui a développé une « *civilisation du lien* », selon l'expression de Catherine Coulomb[1], où la relation est supérieure au bien, qui a pensé « l'être ensemble » en priorité, parce que le nombre l'exigeait, et dont découle toute la conception stratégique. C'est aussi et surtout une société pragmatique, utilisatrice des circonstances ; elle se fond et se confond dans le réel pour en épuiser toutes les potentialités bienfaisantes. Société structurellement stratégique, la société chinoise évalue le « potentiel » des éléments et tire les ficelles des événements : sa stratégie est celle du « processus ».

Avec Catherine Coulomb, on peut relever quelques observations : « Pour gagner l'adhésion, les Chinois ont toujours préféré la persuasion et l'exemple à l'utilisation de la force, du droit ou du commandement. Ils privilégient la diplomatie à la guerre, la prévention à la répression des délits, l'éducation à la sanction, les accommodements aux conflits, le compromis et l'arbitrage plutôt que le recours à la loi qui serait considéré comme un signe de faiblesse morale. »

1. Catherine Coulomb, *Chine le nouveau centre du monde ?*, L'Aube, 2007.

On peut aussi trouver quelques conséquences pratiques. C'est une société *inventive* ; en effet, les Chinois ont « tout » inventé, depuis la boussole jusqu'à la poudre à canon en passant par l'imprimerie, mais à usage interne, préoccupés qu'ils étaient du fonctionnement de leur système et ignorants des autres. En revanche, c'est une société peu *aventurière* qui n'éprouve pas le besoin de sortir d'elle-même et de chercher « autre chose ». Se concevant comme étant le « centre », ce qui est ailleurs est périphérique, marginal et de peu d'intérêt. La Chine n'a pas conquis le monde ultra-marin alors qu'elle en avait les moyens – du XIe au XVe siècle – sans concurrence, mais elle s'est contentée de pousser ses avantages continentaux, d'enrichir le centre. Elle n'avait, en réalité, aucune *curiosité* pour le reste du monde dont elle a, longtemps, pratiquement tout ignoré et dont il n'est pas certain, aujourd'hui, qu'elle s'y intéresse en profondeur. Société du *nombre*, elle dispose d'une main-d'œuvre illimitée et n'éprouve pas, comme le firent les Européens, le même besoin de technique, même si elle sait s'y adapter rapidement comme le démontre son spectaculaire développement économique.

Tout cela débouche, comme on le dit souvent par dérision, sur une *stratégie de non-action* (en chinois *« wu wei »*) qu'il serait plus judicieux d'appeler une stratégie de non-décision. C'est dire que la stratégie chinoise se situe plus en *amont*

qu'au cœur des événements. Le mot stratégie, en chinois « *zhan lue* », le traduit bien qui signifie planification de la guerre, plans de campagne. C'est à proprement parler une stratégie d'anticipation et, pour peu qu'elle soit fondée sur des informations solides et une juste appréciation de situation, elle donne à ses protagonistes un voire plusieurs coups d'avance sur les événements ; ce qui leur permet alors d'agir en profondeur pour les orienter selon leurs intérêts. En temps de guerre, familier à la stratégie occidentale, où le rapport des forces et la conduite des opérations prévalent, la stratégie chinoise n'a jamais fait preuve de son efficacité, comme en attestent ses nombreuses défaites au XIXe et au début du XXe siècle. Mais en période de crise où les événements sont prévisibles, la stratégie amont ou d'anticipation prend toute sa valeur. En règle générale, l'action n'a d'efficacité durable que si elle résulte de la convergence de multiples facteurs au service de finalités légitimes. Ainsi, le projet de développement initié par Deng Xiaoping en 1979 – la *politique de réforme et d'ouverture* – avait pour objectif, dans un délai de cinquante ans (environ 2030), de rendre à la Chine le rang qui était le sien dans le monde de 1820 où, constituant 20 % de la population mondiale, elle produisait alors un cinquième de la richesse planétaire. Le projet stratégique, lorsqu'il est formulable, consiste tout simplement à retrouver l'ordre normal des choses ; à la grande diffé-

rence du projet occidental qui a toujours visé à « changer le monde ».

En l'occurrence, le projet stratégique chinois peut se lire à la fois comme la saisie d'une opportunité – l'effet de la mondialisation – et comme un engrenage vertueux. Ce projet devrait permettre, en s'appuyant sur le génie chinois du commerce, de passer du sous-développement (1 % de la richesse mondiale au début des années 1980) à l'émergence (environ 5 % et le troisième rang mondial en 2008) puis au rang de grande puissance (20 % du PIB mondial attendu vers 2030) voire de puissance dominante à cette échéance. Cet engrenage, selon un mode cyclique et porté par la croissance mondiale, consiste dans une première phase, à partir d'une série de zones franches portuaires situées sur la façade de la mer de Chine, à attirer des capitaux (chinois d'outremer et étrangers) pour construire des usines et exporter des produits de consommation courante à prix bas grâce à une main-d'œuvre surabondante, travailleuse, habile et peu payée ; dans une deuxième phase à utiliser l'argent gagné par ce commerce lucratif pour équiper le pays d'infrastructures lourdes et pour développer le marché intérieur ; dans une troisième phase – nous y sommes – avec les premières réserves de devises du monde (1 500 milliards de dollars fin 2007), à manier le carnet de chèques pour faire des emplettes sur les marchés mondiaux – entreprises et matières premières – et aussi pour se consti-

tuer une clientèle politique (Afrique et Amérique latine notamment). On peut prévoir les phases ultérieures car il n'y a là rien que de très logique ; si on a compris le mécanisme, on voit bien où il doit conduire : le développement de la Chine est conçu comme un ensemble, le pays marchant sur ses deux jambes – l'enrichissement intérieur nourrissant l'expansion extérieure et inversement.

L'État chinois est un *État-stratège* : son projet de modernisation du pays est planifié au rythme des plans quinquennaux adoptés par les congrès du Parti Communiste. Ayant déclenché le mouvement par sa *politique de réforme et d'ouverture* axée sur l'exploitation de ses avantages comparatifs et sur les échanges extérieurs, il lui reste à administrer équitablement le développement (entre provinces de l'Est et de l'Ouest) et à parvenir à le réguler pour éviter d'excessives distorsions qui risqueraient de le conduire dans le fossé. C'est à cette aune que sera jugée la capacité stratégique chinoise. En effet, dans un pays de plus de 1,3 milliard d'habitants dont les écarts de niveaux de vie entre les villes et les campagnes sont de l'ordre de 1 à 10, l'harmonisation de la société chinoise, slogan du Président Hu Jintao, est un gigantesque défi.

Selon ses traditions stratégiques, la Chine utilise la mondialisation économique de façon subtile, liant les avantages qu'elle en tire à ceux de ses partenaires selon la formule très stratégique « gagnant/

gagnant » employée à l'envi par tous les dirigeants chinois ; en s'approvisionnant directement à la source en techniques et technologies de pointe ; en s'insérant financièrement dans le tissu économique mondial ; en nouant des relations politiques privilégiées avec la plupart des pays de l'ex-Tiers monde pour lesquels elle représente un nouveau « modèle ». Elle ne peut affirmer sa traditionnelle « centralité », noyau dur de sa conception stratégique, qu'en maintenant une stricte organisation collective à l'intérieur du pays, même si celle-ci est fondée sur un système considéré comme archaïque, et qu'en tirant à l'extérieur toutes les ficelles que lui procure la force de frappe financière et politique de sa nouvelle puissance.

L'efficacité stratégique de la Chine était légendaire au sens propre du terme, sans doute parce qu'elle n'avait jamais été confrontée à l'adversité. Après ses humiliations et les traités inégaux du XIXe siècle, elle a tenté plusieurs modernisations entre 1es années 1880 et 1930 qui ont toutes avorté ; non seulement parce que le retard à rattraper était très important mais surtout parce que la méthode employée – celle de l'Occident – était contre nature pour la société chinoise et ne pouvait qu'y provoquer la révolution. La réaction anti-occidentale de Mao Zedong permit de reconstituer l'unité chinoise mais sur des bases archaïques et avec des effets désastreux pour le niveau de vie de la population qui se trouvait, à la mort du « Grand

Timonier » en 1976, dans un état de profond sous-développement.

La stratégie chinoise est à nouveau à l'épreuve aujourd'hui mais avec, semble-t-il, des chances sérieuses de succès, car fondée à la fois sur une appréciation de situation réaliste des opportunités offertes par la mondialisation, sur une évaluation plus nuancée des rapports forces/faiblesses de ses partenaires et concurrents, sur une exaltation des qualités de « l'homme chinois » et de la pérennité de ses valeurs culturelles. La grande intelligence stratégique de Deng Xiaoping et de ses successeurs est d'avoir su monter dans le train en marche au bon moment, celui où la fin de la guerre froide ouvrait pour le monde une période d'expansion économique sans précédent. En moins de trente ans, le succès est considérable : la Chine est passée du sous-développement au troisième rang mondial ; elle a retrouvé son prestige et son influence. Et il est probable que ce processus est loin d'être parvenu à son terme. Mais à mesure de son irrésistible montée en puissance dans un monde profondément désaccordé, la Chine ne peut que rencontrer sur son chemin de multiples et sérieux obstacles, dus d'une part à la déstabilisation du marché mondial qu'elle provoque par sa boulimie de matières premières et par sa frénésie exportatrice de produits à bas prix, liés d'autre part à des modes de relations et à des pratiques qui lui sont propres et qui ne respectent pas toujours les règles

du jeu international (dumping, copiage…). La brutalité de sa mainmise sur le continent africain est ainsi un exemple inquiétant de la conception qu'a la Chine de sa dimension planétaire. Et au nombre des obstacles, il est probable que l'expansion de la Chine la mettra en compétition directe dès 2020-2025 – c'est-à-dire demain – avec le champion du monde actuel, les États-Unis d'Amérique.

Le système occidental

Les origines de la culture occidentale sont très différentes, sinon aux antipodes de celles de la culture chinoise. C'est en Méditerranée orientale que celle-ci est née, à peu près à la même époque où se cristallisa la civilisation chinoise (entre les Xe et Ve siècles avant notre ère), mais dans une région pauvre, maritime, passagère, aux avant-postes et au confluent de deux mondes, oriental et européen, la Grèce antique. Certes, depuis 2 500 ans, la culture grecque s'est fondue dans les apports successifs romains, européens puis américains, sans oublier ceux, importants, d'autres cultures, arabe en particulier ; mais les caractères principaux de la philosophie grecque restent fondateurs pour l'Occident[1] et imprègnent encore la stratégie occi-

1. Jean-Pierre Vernant, *Les Origines de la pensée grecque*, Paris, PUF, 2007.

dentale contemporaine dans ses deux branches, européenne et américaine.

Au contraire de la civilisation chinoise, la grecque est avant tout *individualiste,* et ce pour des raisons démographiques inverses. Dans une population clairsemée, confrontée aux difficultés naturelles et à l'hostilité des voisins proches – les cités hellènes – ou lointains comme l'Empire perse, l'individu est primordial. Dans une relation *du faible au fort* dans tous les domaines de la vie, il doit faire appel à ses propres ressources – l'*héroïsme* –, à son intelligence créatrice – la *technique* – et à sa foi dans le destin – le *mysticisme* – pour parvenir à dominer la situation et à s'allier son environnement. Sa survie en dépend. L'organisation de la cité grecque n'est pas fondée sur la nécessité collective comme en Chine mais sur la *participation volontaire* et disciplinée de chaque citoyen au bien commun. L'homme gréco-romain invente à cet effet l'idée de démocratie et y développe la notion du *droit,* concept protecteur de l'individu.

S'il ne peut se satisfaire des ressources de son environnement naturel pour survivre, la proximité maritime l'incite à aller chercher *ailleurs* ce qu'il ne trouve pas chez lui. Il devient donc marin, soldat, marchand, en quelque sorte découvreur et *conquérant*. Cette propension à l'ailleurs, à l'au-delà, à l'insatisfaction, le conduit à organiser la cité selon ces tendances qui font, dès ses origines, de la société grecque une *société politique.*

Exploités et érigés en système par les Romains, ces caractères de la culture grecque sont devenus de puissants leviers ; ils ont permis, à la place des modestes cités grecques vaincues, de créer un empire étendu sur tout le bassin méditerranéen et une grande partie de l'Europe. Si le « centre » de la civilisation chinoise est terrestre, le berceau de la civilisation européenne est maritime. Cela a une influence aussi déterminante dans l'ordre intérieur – organisation sociale et politique – que dans les relations extérieures, c'est-à-dire sur le comportement général et la stratégie de chacune de ces sociétés. Pour la stratégie occidentale : la conception centrale de l'homme en tant qu'individu, une vision d'un monde inachevé, à découvrir et à exploiter.

Au contraire du paganisme (ou du panthéisme) chinois, la religion chrétienne a pris une part décisive dans la création du « monde occidental » et dans sa conception du rôle de l'homme ; elle a nourri son insatisfaction en lui promettant un au-delà, donnant une orientation verticale, un « sens » à sa vie, l'incitant ainsi à une quête d'absolu, à la recherche du « paradis perdu » ; elle l'a poussé à l'expansion et à la découverte afin d'apporter la « vérité » au monde ; elle a renforcé sa soif de connaissances, et la Réforme protestante au XVIe siècle, en réduisant l'influence temporelle de la papauté et permettant de ce fait la séparation des genres (divin/terrestre), a ouvert la voie à la révolu-

tion scientifique, aux Temps modernes et à leur expression politique qu'est la démocratie. La religion – dans son sens le plus large – apparaît comme une caractéristique fondamentale – et une chance historique – de la société occidentale. Moins la religion en soi d'ailleurs que la « sortie » de la religion ou, plus exactement, une distance – et jusqu'à une révolte – volontairement mise par les hommes entre eux et la religion pour assurer leur liberté ; tout en conservant une référence à Dieu et à la transcendance, et qui a déclenché le « progrès » moteur de la modernité[1]. Les autres civilisations n'ont pas eu cette chance de séparation du spirituel et du temporel ni cet avantage de jouer sur les deux tableaux de la science et de la religion ; le monde arabe ne parvient pas à sortir de l'islam ; le monde chinois n'ayant jamais entretenu de relations politiques avec les religions n'a pas eu à s'en défaire ni à se « réformer ».

Héritage gréco-romain, la guerre fait partie intrinsèque de la culture occidentale : « le conflit est notre père à tous » disait Héraclite[2]. Il a été le grand accoucheur de l'histoire, les Européens ayant institué la guerre comme mode normal des relations internationales et l'ayant mise au service de leur soif d'aventure et de leur volonté de conquérir

1. Marcel Gauchet, *La Condition historique*, Paris, Stock, 2003.
2. Cité par Victor Davis Hanson dans *Carnage et culture*, Paris, Flammarion, 2002.

le monde. Tout y a contribué, la technique au premier rang avec l'armement mais aussi les moyens de transport et de communication, la religion avec la notion de « guerre juste », l'économie avec l'ouverture de nouveaux marchés. La stratégie telle que nous la connaissons, comme méthode et comme pratique, est née de cette conception des rapports de forces et de cette vision du monde : l'alliance du droit et de la force, selon la célèbre pensée de Pascal. Elle devient, par sa pratique guerrière, le bras armé du politique dont elle est, d'après Clausewitz, « la continuation par d'autres moyens ». Peu importe finalement qu'elle soit victorieuse, il suffit qu'elle ne soit pas ruineuse – et encore ! les exemples japonais et allemand sont là pour démontrer qu'on peut tout perdre et gagner quand même ; les échecs des États-Unis au Vietnam et récemment en Irak ne les empêchent pas de demeurer, et de loin, la première puissance militaire du monde. La guerre est alors conçue, selon la formule de Schumpeter, comme une « destruction créatrice » : elle oblige au changement rapide, elle stimule le progrès (pénicilline, nucléaire, électronique, aéronautique, etc.), elle conforte ou recompose les sociétés, enrichissant leur mythologie et cultivant leur héroïsme. Le système occidental a ainsi toujours privilégié la guerre pour se sortir de ses contradictions et pour faire bouger les lignes.

Avec les révolutions industrielles, la stratégie a étendu son champ d'action aux autres domaines de

l'activité humaine, notamment à l'économie, où elle s'est montrée tout aussi probante. Représentée par la pratique américaine, la stratégie occidentale reste résolument active, voire provocatrice, marquée par l'imposition d'une volonté de changement au service d'idéaux jugés universels. Ce système stratégique, d'une exceptionnelle efficacité puisqu'il a assuré la domination européenne sur le monde puis le leadership américain actuel, semble avoir épuisé la plupart de ses avantages, notamment dans ses deux exercices favoris, la guerre et l'économie. Mais si les insuccès militaires peuvent se payer à tempérament, voire être sources de renouveau, en revanche les échecs économiques se payent comptant. Ils peuvent déclencher, par la théorie des dominos et le truchement des monnaies, un effondrement en cascade du système ; la crise de 1929 en avait donné un premier aperçu qui fut une des causes du second conflit mondial. Le danger aujourd'hui vient bien sûr de cette vulnérabilité propre aux excès du système stratégique occidental, mais aussi à l'effet amplificateur qu'apporte l'irruption du système chinois dans cette conjoncture.

Comparaisons

En première analyse, les modes stratégiques chinois et occidentaux apparaissent antinomiques voire inconciliables, tant ils proviennent de cultures

« autres », et fondés sur des visions aussi diamétralement opposées de l'homme et du monde. Si nous divergeons de façon aussi spectaculaire sur la méthode, il y a plusieurs bonnes raisons à cela. Les appréciations de situation sont faites à partir de points de vue différents dans l'*espace* comme dans le *temps* ; l'un est continental et central pour les Chinois, maritime et périphérique pour les Occidentaux ; l'autre est linéaire en Occident et propice aux événements, cyclique en Chine et plus enclin à s'inscrire dans la durée. Il en va de même pour l'homme et sa conception de la vie, son regard sur l'Autre, considéré ici comme un être barbare, là comme un être inférieur. De là le fossé d'ignorance réciproque entre Chinois et Occidentaux sur la culture et l'intelligence stratégique de l'Autre ; beaucoup de Chinois en sont restés à la formule de Fen Guifen à la fin du XIX[e] siècle qui affirmait « *zhongxue wei ti, xixue wei yong* » – la culture chinoise comme *essence*, la culture occidentale comme *pratique* –, comme si une hiérarchie devait être instituée entre les deux cultures, la chinoise étant antérieure et supérieure à l'occidentale, comme si surtout ces deux cultures n'étaient pas des reflets changeants d'un même humanisme.

En réalité, derrière ces oppositions apparemment irréductibles, se cachent un certain nombre de caractères moins définitifs qu'on se complaît à le dire bien souvent. La première différence, dont tout découle, se réfère au système central de la

matrice stratégique, l'axe *organisation/projet*. La société chinoise est fondée sur l'organisation. Comme nous l'avons souligné plus haut, tout s'y joue ; elle est la clé de compréhension des phénomènes politiques et sociologiques ainsi que d'évaluation des événements. Tout y est jugé au présent et sur un plan horizontal où rien n'est jamais « très » important et se noie dans la masse : un drame chasse l'autre, une goutte d'eau dans l'océan… Si on y invoque souvent le Ciel, on n'y attend pas pour autant une quelconque miséricorde divine. Dans ces conditions, le projet n'est pas « décisif » : il s'adapte aux cycles de la vie et de la nature ; l'eau va à la mer… À l'autre extrême, la société occidentale s'est toujours définie par le projet, parce qu'elle a toujours été dominée par les idéologies, religieuses ou autres. Elle s'inscrit sur une échelle de valeurs, dans une verticalité dont l'origine est religieuse, et dont la finalité est le salut de l'individu. L'organisation lui est subordonnée, laissant ainsi toute latitude à l'individu d'y trouver sa place à la mesure de ses capacités et de son engagement. Mais sur cet axe projet/organisation, les positions des curseurs ne sont pas fixes, et les effets de la mondialisation aidant, rien n'interdit d'imaginer des évolutions du côté occidental comme de la partie chinoise.

Une autre différence, conséquence de la première, se situe au *niveau* et au *moment* d'intervention stratégique. Compte tenu de leur percep-

tion du monde, les Chinois se placent *en amont* des choses pour en avoir une vue globale et intervenir, en fonction des circonstances, à *bon escient* ; en facilitant le cours normal des événements, ils profitent au mieux de leur *potentiel*. Comme le signifie « *zhan lue* », la stratégie est tout entière dans la préparation – ici dans les plans de campagne. Au contraire des Occidentaux qui ont toujours mis en exergue la *finalité* de l'action : tendus vers l'atteinte des objectifs, ils se situent d'emblée dans l'action, sinon *en aval* des choses pour imprimer leur marque et forcer le cours des choses : le héros doit affronter l'univers, c'est le mythe de Prométhée.

Le rapport au temps est alors sans commune mesure. La Chine est dans la continuité et, malgré des hauts et des bas, le prouve depuis cinq millénaires ; comme le souligne Anne Cheng, « le mot clé n'est-il pas « mutation », qui signifie bien qu'une situation n'est jamais statique et qu'il n'est donc pas possible de fixer des règles, même pour un cas de figure donné. En effet, la réponse consiste non pas en une réaction type, mais à déplacer et à reformuler le problème à mesure que la situation évolue, à la manière du jeu d'échecs ou de l'analyse moderne. »[1] L'Occident pour sa part réagit de façon diamétralement opposée ; il va de révolution

---

1. Anne Cheng, chapitre 11 sur le « Livre des Mutations – le *Yijing* » – in *Histoire de la pensée chinoise*, Paris, Seuil, « Points Essais », 2002, page 279.

en révolution – provoquant les crises et les exportant volontiers chez les autres pour les déstabiliser – indiquant là son besoin constant de renouveau et donc de rupture. Les relations entre tradition et modernité sont sans doute aussi problématiques dans les deux cultures, mais elles ne se posent ni dans les mêmes termes ni aux mêmes moments. Pour le dire brutalement, la société chinoise est pragmatique, entièrement tournée vers le réel ; elle vit dans le présent et ne se fait guère d'illusions : elle sait pertinemment que tout cela est fugace et qu'il faut en profiter *hic et nunc*. La société occidentale croit au contraire – et c'est aussi son expérience – que l'espoir est dans le futur, que ce sont les utopies et les rêves qui font avancer l'humanité. Mais là encore, rien n'est immuable : il y a de l'espace et du temps entre l'amont et l'aval et toute une gamme d'attitudes possibles entre la « mutation » chère aux Chinois et la « rupture » emblématique des pratiques occidentales.

Dans la pratique, les Chinois, plus attentistes et « patients », ont une propension pour les stratégies dites indirectes, pour le « billard à trois bandes », pour la subtilité et le moindre risque ; ne rien faire plutôt que mal faire, « ne pas perdre la face » étant en outre une exigence non négligeable des relations humaines. Plus volontaristes et souvent « pressés » – *time is money* –, les Occidentaux, et notamment les Américains, sont adeptes de l'action directe quand ce n'est pas de la manière forte. Ils savent,

par expérience, que, quel que soit le résultat, elle fait bouger les lignes et accouche de nouvelles opportunités. Ces voies divergentes, qui ne sont pas exclusives l'une de l'autre – les Chinois étant capables de la plus grande brutalité et certains Occidentaux d'une grande rouerie – sont susceptibles d'entraîner des asymétries et des incohérences, sources fréquentes d'incompréhension et de danger potentiel.

Pour reprendre les termes mêmes de la symbolique chinoise, on pourrait comparer la stratégie chinoise à la position du « *yin* », signe du sombre, de l'eau, du compliqué, et la stratégie occidentale à celle du « *yang* », signe de lumière, de feu et de simplicité. Là où, dans cette dualité « *yin – yang* », les Chinois cherchent à mettre en évidence les complémentarités, l'analyse rationnelle occidentale dénonce d'irréductibles oppositions. En réalité, chacun prend ses risques mais ils ne se situent pas dans la même conception des choses : l'Occident force le destin, pas nécessairement dans la bonne direction, mais déclenche le mouvement et sait en tirer profit ; la Chine sait attendre le moment favorable, mais peut de ce fait laisser passer beaucoup d'occasions, comme en témoigne l'histoire du dernier siècle. Avec son intrusion récente dans la mondialisation, la Chine doit accepter de partager des risques communs ; peut-être est-ce là un facteur de rapprochement entre les deux cultures.

Une troisième différence se situe au niveau des *acteurs* ; elle prend aujourd'hui un relief considérable. L'Occident libéral s'est convaincu de « laisser faire » le marché et de laisser jouer les intérêts particuliers, assuré par la théorie et l'expérience que ceux-ci finissent par se retrouver pour constituer l'intérêt général. Stratégie jusqu'à présent toujours gagnante – celle des individualismes rassemblés et fortement sollicités – face aux collectivismes qui s'empêtrent dans leurs bureaucraties et se dévaluent dans leur négation de la liberté de l'homme ; mais stratégie qui porte au scepticisme lorsqu'un régime politique fort – comme le régime chinois – décide de jouer sur les deux tableaux : avoir d'un côté les avantages du nombre, de sa cohésion, voire de sa soumission au travail, et recueillir de l'autre les bénéfices des mécanismes du marché. Les « dragons » asiatiques, à leur mesure et en leur temps, ont démontré la validité du procédé. La Chine, depuis bientôt trente ans et avec son poids massif, impose au monde ses propres termes de l'échange, pratique redoutablement efficace mais assez déséquilibrée. Parmi les facteurs de la modernité, elle joue l'argument qui lui est le plus naturellement favorable : le *nombre.* Le poids de sa démographie en premier lieu, puis celui de sa production – l'usine du monde –, enfin celui de ses réserves monétaires (1 500 milliards de dollars fin 2007, de quoi s'offrir les fleurons des entreprises mondiales). Elle a compris qu'à son échelle, la stra-

tégie du gigantisme était payante. Dans un monde désordonné et complexe, cette intrusion, aussi légitime soit-elle, à un tel niveau de capacités humaines, industrielles et financières, n'est pas sans danger. Mais c'est sans compter sur « l'homme chinois » et son aspiration, sinon à l'occidentalisation, du moins à une forme minimum de liberté à travers la « mise aux normes mondiales » de sa condition : les échanges culturels et universitaires, les fréquentations commerciales et touristiques, autant de rencontres et autant de découvertes d'un « autre » qui apparaît alors à la fois compréhensible et intéressant. Il faut parier que, malgré les divergences, l'intelligence des hommes aura le dernier mot ; l'image frappante du « dragon dans le magasin de porcelaine » doit rester une caricature de la réalité.

Pour revenir à l'actualité, la stratégie chinoise a consisté pour l'essentiel – avec un réalisme total – à choisir le bon moment (la phase ascendante de la mondialisation) ainsi que les modalités adaptées (le commerce) pour se servir au mieux des circonstances. Mais son but, aussi pragmatique soit-il, répond mal à la question du « pour quoi faire ? », celle des finalités. Y a-t-il un *projet chinois* de société au-delà de la satisfaction des aspirations légitimes au bien-être de la population ? Que fera la Chine de sa puissance retrouvée lorsqu'elle sera « au milieu » du monde et non plus son « centre » inaccessible ? On est en droit de s'interroger à cet égard et il n'est pas

certain que les Chinois y aient eux-mêmes beaucoup réfléchi, préoccupés qu'ils sont par le trajet « harmonieux » de leur « émergence ».

Pour l'Occident, le problème ne s'y pose pas dans les mêmes termes, la stratégie n'étant qu'une méthode – une « manière de faire » et non une « façon d'être » – au service de la politique, donc des idéologies qu'elle véhicule. Les Occidentaux n'ont jamais fait mystère de leurs idéaux humanistes, de leur souci de liberté et de leur tentation universaliste. Et ils disposent pour parvenir à ces fins de moyens techniques tout à fait considérables. C'est pourquoi, à l'horizon d'une vingtaine d'années, lorsque les deux courbes – chinoise et occidentale – auront tendance à se rejoindre, l'humanité traversera sans doute une zone de turbulences. Il semble même, sur le plan de l'analyse stratégique, si rien d'ici là ne vient modifier ces tendances, que le choc des géants, c'est-à-dire une confrontation sino-américaine soit, à cette échéance, l'hypothèse la plus probable.

Dans l'immédiat, ce qu'il importe d'évaluer, et qui décidera des orientations futures, c'est l'aptitude de chacune de ces stratégies à tirer parti de la situation actuelle et à maîtriser ce que nous avons appelé la « crise ». Dans ce contexte souvent à la limite du chaotique, où il faudrait savoir comprendre la nature des choses, démêler l'écheveau de la complexité et savoir anticiper les événements pour éviter les réactions en chaîne et la surprise, il appa-

raît avec une certaine évidence que la stratégie chinoise est plus souple – plus tolérante – et donc mieux adaptée aux circonstances que la stratégie occidentale. Dans le système chinois, la crise est intégrée comme un état normal et permanent, car la transformation est une donnée constante à laquelle il faut savoir se plier. Certes, les dérèglements sont toujours possibles – c'est la part de danger[1] qui est inséparable de la crise –, dont il faut savoir se prémunir ou qu'il faut anticiper. Mais, pour l'essentiel et la majeure partie du temps, la crise est dans l'ordre des choses et familière ; bien comprise, elle est alors source d'opportunités. Cette disposition culturelle ne garantit pas pour autant que les Chinois vont savoir pour eux-mêmes tirer le meilleur parti de la crise du monde contemporain qui est, rappelons-le, une crise de la modernité. Au contraire. Car cette crise est une provocation occidentale ; elle émane de la propension qu'ont les Occidentaux à purger leurs contradictions par le conflit, de leur goût pour le risque qu'entraîne la rupture, de leur confiance dans le renouveau qu'elle suscite. C'est leur conception du progrès. Si les Chinois ne sont pas maîtres des origines de la crise et ne peuvent donc qu'en être les observateurs et éventuellement les bénéficiaires, les

1. Le mot crise en chinois « *wei-ji* » comprend le caractère « *wei* » qui signifie danger et le caractère « *ji* » qui a le sens d'opportunité.

Occidentaux, pour en être les initiateurs, ne sont pas nécessairement maîtres de tous ses effets et parient sur leur audace comme sur leur avance technique pour rester maîtres du jeu.

À ce stade, les atouts stratégiques sont également répartis et on peut avancer que rien n'est encore joué. La Chine a un handicap majeur, qui peut la conduire à nouveau au désastre, celui de n'avoir aucun autre projet que de copier un modèle américain à la fois incompatible avec les traditions de la société chinoise et irréalisable dans les conditions économiques contemporaines. D'un autre côté, la crise contemporaine, par sa nature et son ampleur – mutation ET globalisation – a atteint un niveau de complexité tel que les moyens habituels de régulation, notamment ceux de la gouvernance mondiale, ne parviennent plus à contenir ; dans ce contexte, il n'est pas sûr que l'habileté traditionnelle des Chinois dans la gestion des crises fasse merveille. En revanche, elle pourrait exploiter et tirer bénéfice des divergences de posture des Occidentaux dans une conjoncture où les Américains apparaissent paradoxalement « bismarckiens » et portés à dénouer les blocages actuels de situation par la guerre, et où les Européens, selon un paradoxe inverse, seraient plus volontiers « wilsoniens » et enclins aux solutions pacifiques. Il y aurait là une opportunité d'éviter de retomber dans le dualisme simpliste et dangereux dont nous sortons à peine. Un monde à « trois pieds » – américain, chinois,

européen – serait effectivement mieux équilibré et moins belligène que ce monde à « deux têtes » que la concurrence sino-américaine laisse augurer. C'est dire à quel point la compréhension de la crise par ses protagonistes essentiels, leur analyse stratégique à supposer qu'ils en proposent une, leur gestion des événements, ont une importance décisive pour l'avenir du monde.

Il ne devrait s'agir, ni pour les uns ni pour les autres, de sortir grandi ou vainqueur d'une confrontation mais bien de rendre le monde futur vivable et pour cela d'y respecter un certain nombre d'équilibres. Il reste effectivement, aux Chinois comme aux Occidentaux, à inventer une *stratégie médiane* qui ne suppose ni domination ni soumission mais qui permette d'élaborer en commun des objectifs compatibles atteignables par des voies propres à chacune des sociétés : cette communauté de vues sur les objectifs et la liberté de choix sur les chemins empruntés paraissent également indispensables pour respecter le droit à la différence de chaque culture. Si nos finalités s'inscrivent dans un projet au niveau mondial, peu importe les voies et moyens pour y parvenir ; on ne peut ni ne doit réclamer de sociétés aussi diverses par la culture et par l'histoire qu'elles marchent soudain du même pas, sous prétexte de mondialisation ou de crise.

Les Chinois ont pour eux le *nombre,* avec bien des avantages en termes d'impact, mais avec toutes

les contraintes qu'il suppose en matière de pilotage. Les Occidentaux maîtrisent la *vitesse* et les techniques qui ont bouleversé le cadre espace-temps de l'action et qui sont à l'origine de la mondialisation. C'est sur le troisième facteur de la modernité que se jouera l'avenir : la *liberté d'être et d'agir* sera toujours l'ambition des hommes, de tous les hommes. Mais à 6,5 milliards aujourd'hui, à 8 ou 9 milliards bientôt, cette aspiration ne sera réalisable qu'à condition de concilier les points de vue, ce qui relève du projet et donc du politique, et à ne pas opposer les modes d'action, ce qui est de la compétence du stratégique.

Chapitre 6

PENSER LA CRISE

Penser stratégiquement suppose de disposer d'un « objet » de pensée. Depuis des siècles en Occident, la guerre a été l'objet stratégique par excellence. Par nécessité et par fonction.

Sauf à lâcher les guides d'une conflictualité déjà passablement chaotique et dont les avatars mettaient périodiquement en péril l'avenir des sociétés européennes – guerre de Cent Ans, guerre de Trente Ans –, il était devenu indispensable de tracer des limites, pour ce faire d'émettre des règles du jeu, et de tenter de contenir ainsi la violence dans un cadre conventionnel acceptable. C'est ce qui fut fait au XVIIIe siècle et qu'on chercha à maintenir au XIXe.

La complexité d'un sujet aussi vital que la guerre la plaçait en outre au point focal où devaient converger le politique – et sa volonté d'agir – et les techniques – avec leurs capacités d'action. La seule justification politique de la guerre était son rapport coût/efficacité ; il fallait donc parvenir à en maîtri-

ser les effets, donc à en comprendre les mécanismes et, si possible, les ressorts cachés. Les stratèges ont été autant sinon plus préoccupés de « penser la guerre » que de la conduire, tâche qui se satisfaisait de la « grande tactique », transformée de nos jours en stratégie opérationnelle.

Sur un plan autre que théologique, la guerre réunissait toutes les conditions d'un « objet » : elle était définissable par ses finalités – la conquête d'un territoire – et par sa pratique – déclaration d'hostilité, état de guerre, affrontement d'armées, etc. Elle se présentait surtout comme le cadre adéquat pour poser le seul problème qui justifie la stratégie, celui de l'*altérité*. Si « agir ensemble » laisse ouvert le débat entre le pour et le contre, la guerre tranche. Elle donne à l'autre un « statut » qui le classe dans un camp – ami/ennemi –, la neutralité n'étant admise que par exception et en fonction des intérêts bien compris des protagonistes. Elle tranche une deuxième fois à l'issue de la bataille qui en est le point d'orgue et qui désigne le vainqueur ; elle réactualise alors la hiérarchie des uns et des autres ; et cela, sans contestation possible puisque la force – *ultima ratio* – a parlé.

La pensée stratégique occidentale fixée sur la guerre a été, à juste titre, obnubilée par cette « confrontation des intelligences », selon la formule de Beaufre. Elle s'est consacrée à la recherche des voies et moyens qui pouvaient conduire à un résultat victorieux, c'est-à-dire à la défaite de l'autre.

À la fin du XX[e] siècle, la disparition de l'autre, non comme acteur stratégique mais en tant qu'ennemi guerrier, vide l'objet stratégique habituel de son contenu. Sans ennemi, la pensée sur la guerre n'a plus de sens. Sans la guerre, le statut de l'autre est remis en question. Exit la guerre, exit l'ennemi ; mais le problème de la *violence*, inhérent aux hommes et aux sociétés, demeure entier. Ce n'est pas en cassant le thermomètre qu'on fait baisser la fièvre ! Ni pensée, ni maîtrisée, cette violence a même tendance, sinon à croître ce qui paraît difficile eu égard aux sommets atteints dans la démesure au XX[e] siècle, mais à se métamorphoser[1].

La violence s'est d'abord diversifiée, s'attaquant à toutes les formes des activités humaines, à commencer par l'économie, devenue complexe et vulnérable, puis à l'information depuis l'émergence des nouvelles technologies. Elle s'est ensuite décalée, fuyant systématiquement les lieux de rencontre habituels pour se réfugier dans une asymétrie protectrice et souvent fructueuse. Elle ne s'exprime plus en termes de gain mais de revendications – existentielles, identitaires – à travers des situations inédites où prévalent l'incertitude et le provisoire. Conflictualité floue, altérité indéfinie, nous n'y avons pas gagné en clarté !

1. Éric de La Maisonneuve, *La Violence qui vient*, Paris, Arléa, 1997.

Et pourtant il n'y a pas d'échappatoire : c'est bien de cette situation *critique* qu'il s'agit désormais de comprendre les mécanismes. À la place de la guerre, objet stratégique familier mais devenu impraticable, s'est imposée la « crise », non-objet s'il en fût – en tout cas *objet stratégique non identifié* – tant elle est éloignée des critères retenus jusqu'alors pour constituer notre « boîte à outils » stratégique.

Il ne s'agit pas pour autant de récuser la « pensée sur la guerre » et son avatar que fut, avec la dissuasion, la pensée sur la non-guerre. Mais, ce faisant, en décrivant l'impossibilité d'agir (militairement) ou, plutôt, en démontrant la vanité d'espérance d'un gain, elle changeait la nature de la guerre pour en faire un objet exclusivement politique.

Sauf improbable marche arrière de l'histoire, la crise est notre nouvel horizon stratégique. C'est à partir de cette situation qu'il faut remettre notre ouvrage sur le métier. À commencer par l'accepter comme telle, puis par chercher à la comprendre, enfin par tenter d'en maîtriser les tendances les plus dangereuses, celles qui pourraient conduire au chaos.

La crise est en effet ambivalente comme nous l'avons vu au chapitre 4. Ici, c'est son caractère négatif qui retient l'attention. Puisqu'elle s'insinue dans tous les domaines des activités humaines, de façon jusqu'à présent imprévue et selon des modes

souvent inédits, elle peut, profitant des vulnérabilités de systèmes soumis aux tensions des facteurs de la modernité et à leurs interactions, déclencher des phénomènes cumulatifs. De la crise au chaos, il y a un engrenage fatal. Dès que la crise dépasse un « certain » seuil, dont il est par ailleurs difficile de préciser les modalités de franchissement, les événements échappent à tout contrôle ; ils interfèrent de façon aléatoire pour atteindre une situation chaotique non maîtrisable et parfaitement a-stratégique. C'est donc en amont, au minimum au stade de convergence des facteurs de crise, qu'il faudrait pouvoir intervenir.

Contrairement à la guerre, voulue et déclarée, souvent préparée de longue date – voir les mises en scène hollywoodiennes des Américains pour les guerres du Koweït puis d'Irak –, la crise survient par mégarde. La guerre vient du « haut » – du politique ; la crise survient du « bas » – des événements. Un concours de circonstances, une déclaration interprétée, des statistiques inattendues, une spéculation incontrôlée, un « débordement » social, autant de phénomènes qui peuvent, en quelques heures et avec un effet de contagion rapide, confronter un ou plusieurs pays aux affres de la crise. Si le contexte socio-économique est dégradé, si le pouvoir politique est affaibli ou déstabilisé, alors la crise peut « prendre » et s'installer, voire dégénérer. Dans tous les cas, sans exception, on s'aperçoit après coup que la surprise aurait pu être

évitée, qu'on avait les informations, que tous les signaux d'alerte étaient allumés, certains depuis longtemps. C'est toujours l'aveuglement – le refus de voir la réalité – et/ou l'incompétence qui président aux prémisses de la crise.

Les crises africaines par exemple, dont par ailleurs on fait mine de se scandaliser, étaient prévisibles tant les signes annonciateurs en étaient manifestes – au Rwanda bien avant 1994, en Côte d'Ivoire dès la fin des années 1990, au Soudan où la crise date des années 1980. Dans bien des cas, soit par provocation, soit au fil d'un processus de dégradation continue, la crise n'est qu'un aboutissement et le révélateur de problèmes longtemps niés et négligés.

Dans ses prémisses, la crise est rarement prise au sérieux. Elle est « rampante » – au contraire de la guerre qui est « explosive » – et ne présente dans ses premières manifestations, aucun caractère « tragique ». Elle ne se distingue pas suffisamment de la situation antérieure pour qu'on y reconnaisse un « état » particulier comme le furent en leur temps la guerre et la paix. La crise ne bénéficie pas de marqueurs aussi visibles, concernant l'adversité, les dispositions à prendre, les déroulements probables, etc. Dans l'incertitude sur ce qu'il y a lieu de faire, on réunit dans l'urgence une « cellule de crise » qui compulse dépêches d'agences et télégrammes diplomatiques pour finir par proposer, soit de ne rien faire, soit d'envoyer sur place un

élément militaire d'intervention… Dans ce « brouillard » de la crise – qui vaut bien celui de la guerre –, il y a une sorte d'indifférence intellectuelle pour cet objet stratégiquement non identifiable qui, à ses premiers signes, paraît bénin, passager et donc sans grand danger, et qui, s'il dégénère, échappe à l'entendement et surtout à toute emprise rationnelle.

Il faut donc commencer par *reconnaître* la crise pour ce qu'elle est, un « état » de la vie sociale et internationale. Il faut ensuite l'identifier et la *définir* pour en faire un véritable « objet stratégique », en lui donnant un cadre et les attributs qui la caractérisent. Pour pouvoir en distinguer les symptômes à leur apparition, il est nécessaire d'en inventorier les causes par un « état des lieux », ce qu'en langage stratégique on appelle une *appréciation de situation*. Il s'agit de la première phase d'un long processus qui consiste à rechercher le plus en amont des événements les fondamentaux stables – les invariants – sur lesquels la crise n'a pas de prise et à partir desquels on pourra poser les jalons d'une *analyse stratégique*, passage obligé pour élaborer une « stratégie de crise ». Il s'agit en fait de déterminer les voies praticables pour accompagner et guider le changement. Avec humilité et vingt-cinq siècles plus tard, il faudrait réinventer un *Livre des mutations* qui réponde (plus clairement que l'original – le *Yi Jing*) aux questions majeures posées par notre époque.

Appréciation de situation

Penser la crise, c'est d'abord s'y intéresser puis la prendre pour ce qu'elle est : la manifestation aiguë des changements auxquels les sociétés modernes doivent s'adapter. Ces changements s'entrechoquent, provenant à la fois de la « nature des choses » et de leur évolution spontanée, de la mise en œuvre des techniques et des mutations qu'elles provoquent, et puis aussi – surtout – des acteurs sociopolitiques dont les rôles, fonctions et capacités sont soumis à d'incessantes variations. Tel est l'écheveau de la situation qu'on pourrait appeler *pré-stratégique*. À nous de le dénouer.

Inventaire des facteurs

La connaissance puis la compréhension de la crise passent en premier lieu par l'inventaire des facteurs stratégiques. C'est la réponse obligée au fameux « *De quoi s'agit-il ?* », question passe-partout et lapidaire mais qui pose très exactement le problème de la situation.

Pour savoir ce qu'il se passe, nous disposons aujourd'hui de voies et moyens multiples et diversifiés qui devraient, compte tenu de leur spectre et de leur abondance, apporter tous les éléments d'information nécessaires. Dans la réalité, il n'en est rien. Les « rapporteurs » du monde sont naturellement les médias – presse écrite, radio et télévision –, mais dont la fonction directe est plus événementielle

qu'analytique pour des raisons impératives de délais et d'audience. Les services de renseignement, le réseau diplomatique et d'autres organismes chargés de collecter des informations plus élaborées sont reliés exclusivement à leurs mandants politiques et économiques qui n'en laissent filtrer que ce qui les sert. Enfin, il existe une myriade d'informateurs, dans les divers domaines, notamment financiers, mais dont le rôle est spécifique au domaine d'intérêt. Même additionnées et recoupées, ces différentes sources ne sont plus suffisantes aujourd'hui pour disposer d'une information complète et objective sur l'état du monde.

Or, l'analyse stratégique requiert non seulement la connaissance de tous ces paramètres mais en outre leur actualisation régulière sinon permanente. Un tel recueil des données ne supporte pas l'à-peu-près et nécessite d'être commandité, sinon organisé, par la seule structure qui y soit totalement intéressée et qui dispose de la gamme des moyens : l'État. Le problème se pose dans des termes assez semblables au niveau des entreprises ; mais, compte tenu de leur taille et de leur spécificité, celles-ci sont amenées à déléguer tout ou partie de ce travail d'analyse (s'agissant de « l'intelligence économique ») à des structures externes *ad hoc*.

Le recueil des données doit se consacrer en priorité :

– *aux acteurs* : États, ONG, multinationales, autres acteurs émergents ou souterrains. La fragmentation du monde et la multiplication rapide des divers

acteurs – 200 États, 2 000 ONG importantes, 5 000 multinationales… – conduisent d'abord à une déconcentration des actions tout en entraînant de nombreuses interférences entre les acteurs, lesquelles rendent encore plus complexe l'imbroglio des situations. Tout savoir sur tout est devenu impossible ; en revanche connaître (et surveiller) les fonctions, les organisations, les réseaux, les frontières est essentiel ;

– *aux situations sociopolitiques* : démographie, urbanisation, faits sociaux, religieux, culturels, sont indispensables à la compréhension des évolutions ; car celles-ci passent d'abord par des changements dans ces domaines. Les données démographiques en particulier sont d'une grande utilité stratégique, car elles reflètent des tendances de long terme et permettent des projections fiables sur une génération. Ainsi, l'étude démographique d'une société (comme la société chinoise par exemple) fournit-elle des clefs de compréhension de son histoire, de sa culture, de ses succès et de ses échecs ;

– *à la situation économique* : les instruments de mesures économiques sont les plus performants mais ils ne fournissent des indications stratégiquement utiles que si elles sont corrélées et comparées aux autres données, notamment d'ordre sociologique. Elles doivent également être étudiées en « tendance » et selon leurs effets induits sur les politiques intérieure et extérieure des États considérés. L'interprétation de ces mesures est souvent « orientée » dans un sens ou l'autre selon les commanditaires et les critères retenus ;

– *aux multiples paramètres* qui font l'état de l'opinion publique à un moment donné. Le « moral » d'une

société ou d'une nation est un élément déterminant de compréhension d'une situation.

Entreprendre une appréciation de situation sans disposer de la plupart de ces éléments ne peut aboutir qu'à des analyses incomplètes ou/et erronées. C'est le cas aujourd'hui de la plupart d'entre elles, non que les analystes soient systématiquement malhonnêtes ou orientés par une vision du monde manichéenne, mais ils ne disposent pas, pour diverses raisons – culturelles et techniques – des outils adaptés et suffisants pour effectuer ce travail. Ceci explique cela, et les profondes erreurs d'interprétation et de jugement qui ont émaillé l'actualité stratégique des dernières décennies.

Le temps est définitivement passé où le chef, par sa culture et son coup d'œil, son intelligence et son intuition, était capable d'embrasser les ensembles et de faire la synthèse. Les objets stratégiques sont trop nombreux et surtout mal identifiés, les éléments sont trop mobiles – hommes et technologies –, les événements sont trop précipités et enchevêtrés, pour que cette vision du « haut » puisse encore être, à elle seule, conceptrice et organisatrice de l'action.

Non seulement l'appréciation de situation, en fonction de la complexité du réel, est le fondement de toute analyse stratégique, mais encore faut-il qu'elle soit organisée. Deux instruments peuvent y concourir : les services de renseignement et la recherche stratégique.

Système de renseignement

Le recueil des données suppose un système de renseignement reconfiguré dans ce seul but. Il ne s'agit plus ici de « services » secrets ou spéciaux mais d'organismes de collecte d'informations dans la plupart des cas (à plus de 90 %) « ouvertes », effectuée en respectant l'expression des « besoins en renseignement » formulée par le commanditaire. Le premier problème à résoudre dans un univers où l'information est continûment surabondante est de *savoir ce qu'on veut savoir*. Le politique n'est pas nécessairement le mieux à même de formuler ce type de besoins, car ses préoccupations sont d'une autre nature et portées sur le court terme. En revanche, l'analyste stratégique est bien placé pour exprimer ces demandes, n'ayant pas d'autres préoccupations que de comprendre les situations ; elles seront alors ciblées en fonction des circonstances, et auront pour but de compléter ou de valider un dispositif préexistant de données.

Pour mettre ses dossiers à jour, l'analyste dispose en effet de ses propres sources ; celles qu'offrent les médias et Internet, certes sujettes à caution mais apportant souvent une vision générale des sujets ; celles aussi que lui procure sa fréquentation du « terrain » : il n'y a pas en effet d'analyse sérieuse qui ne résiste à la confrontation avec la réalité. Seul le terrain parle ! Il faut aller sur place, se faire une opinion et vérifier par soi-même ; c'est le « nez » de

l'analyste, irremplaçable. Pour gagner en temps et en fiabilité, il vaut mieux disposer d'un réseau de « capteurs » – humains et techniques – aptes à délivrer des signaux d'alerte en fonction d'une batterie de critères qui auront été élaborés dans le courant de l'appréciation de situation – renseignements d'ordre politique, démographique, sociologique, économique, technologique… Les messages factuels ou périodiques délivrés par ces capteurs viennent alors compléter les dossiers de base et transforment ces outils en véritables « tableaux de bord » opérationnels.

Avec le développement des technologies de l'information et la mise au point de ces grilles d'analyse, il n'est pas utile de déployer de lourds et coûteux systèmes de renseignement : un réseau mondial fixe d'une trentaine de postes ; quatre ou cinq équipes mobiles pour relever les capteurs et procéder à des enquêtes locales ciblées ; un logiciel de grande puissance capable d'ingurgiter et de classer toutes les données, suivre leur actualisation et mettre à jour les tableaux de bord. Réseau, équipes, logiciel : rien de tout cela n'existe en tant que tel en 2008 dans un système organisé de recueil de renseignements. Ce type de structure pourrait être mis en œuvre par l'Administration qui dispose des moyens et des compétences, mais il semble plus judicieux de sous-traiter à une entreprise privée, indépendante de toute option politique (en principe) et soumise à une obligation de résultat (par contrat).

Analyse et recherche

Le dispositif de collecte et d'actualisation des données est la base indispensable de tout travail d'analyse ; c'est bien la première phase de la « pensée stratégique ». Il va contribuer à alimenter la recherche stratégique. Certes, celle-ci, pratiquement ignorée en France (on la confond souvent avec les travaux de prospective ou d'intelligence économique), est avant tout une recherche fondamentale qui se nourrit des études de science politique, de sociologie, de géopolitique, de relations internationales… Mais c'est aussi une recherche appliquée dont les objets d'étude ne manquent pas, s'agissant des crises contemporaines. L'analyse ne peut déboucher sur des évaluations pertinentes et utiles que si la recherche lui fournit des modèles et des hypothèses. C'est justement la recherche stratégique qui – si elle était effectivement menée – pourrait échafauder la batterie de critères qui permettrait de mieux identifier les facteurs de crise, de définir les limites et donc le cadre de celles-ci, d'en donner une série d'indicateurs pour en faciliter le diagnostic. C'est elle qui devrait proposer les signes de reconnaissance du nouvel « objet stratégique » crise ; la porte serait alors ouverte à la grande aventure intellectuelle de « penser la crise ».

Pour être efficace, il faut prendre le problème par les deux bouts : travailler en même temps sur une théorie des crises – le contenant – et sur un

mécanisme d'appréciation de situation – le contenu. L'analyse stratégique consisterait alors à faire tourner les modèles mis au point par la recherche avec les informations fournies et sélectionnées par le réseau de recueil.

On déboucherait alors sur une capacité d'analyse qui, non seulement aurait les moyens d'effectuer une « appréciation de situation » digne de ce nom mais serait autorisée, à partir de celle-ci, à mesurer des tendances, à établir des hypothèses, peut-être même dans certains cas à proposer des pistes pour l'avenir. Nous en sommes loin, cet appareil amont n'existant pas – ou alors de façon très partielle –, faute d'outils de veille et de mesure adaptés, faute d'équipes de chercheurs formés et disponibles, faute surtout d'intérêt et de volonté de la part des responsables – politiques et autres – qui ne veulent pas s'encombrer d'un tel dispositif. Ils veulent continuer d'évaluer par eux-mêmes et « décider » dans le secret de leurs cabinets. Le stratège est un gêneur car il s'obstine, à partir des faits, à décrire la réalité ; et celle-ci n'est pas, le plus souvent, agréable à regarder en face, encore moins à entendre.

Prévention et médiation

Ce que nécessite une « pensée sur la crise », c'est un basculement complet de l'aval vers l'amont. S'agissant du phénomène crise, nous avons bien compris

qu'une fois déclenchée, nous n'avions plus le choix qu'entre sa stabilisation ou une dégradation de la situation, l'une et l'autre étant coûteuses et aléatoires. Il est donc indispensable d'intervenir en amont des événements, non pour empêcher la crise dont nous avons dit par ailleurs qu'elle était inéluctable et souvent nécessaire, mais pour la tenir « sous contrôle » et pour en maîtriser les effets les plus dangereux. L'appréhension de la situation et l'état des lieux « précritiques » en constituent l'étape préliminaire. Il s'agit maintenant d'utiliser les conclusions qui en sont tirées pour « agir efficacement ». Nous proposons ici deux procédures qui devraient permettre d'anticiper les événements et de nourrir la « culture » de crise : la prévention et la médiation.

La *prévention* consiste à *anticiper* les événements. Elle repose sur la connaissance de la situation sous ses deux aspects, les fondamentaux de la société considérée et les évolutions en cours. Sans cette double série de mesures, la prévention n'est pas envisageable. La mise en œuvre d'un mode de pensée stratégique ayant la crise pour objet suit donc un cheminement impératif et logique, de l'amont vers l'aval, de l'horizontal vers le vertical, des cas particuliers au général…

Les instruments disponibles et encore utilisables dans notre « boîte à outils » actuelle ressortissent pour la plupart d'entre eux à des « modes

d'action » ; ils sont d'ordre tactique et opérationnel. Or, ce dont nous avons besoin au seuil de déclenchement de la crise, ce sont d'instruments inhibiteurs, des empêcheurs d'action. Tout a été conçu jusqu'à présent pour favoriser et faciliter l'action. Il nous faut faire marche arrière, ou mieux emprunter une autre voie et imaginer les outils du « non-agir ». À ce stade et dans ce domaine, on pourrait s'inspirer de la pensée chinoise et de la stratégie de non-décision qu'elle prône ; nous en voyons dès lors la pertinence. Soit qu'on laisse faire la nature des choses en la surveillant et la canalisant au cas où – endiguement préventif du fleuve –, soit qu'on intervienne dès l'amont pour éviter les débordements en aval – barrage ou détournement des flux. La crise est en effet très semblable aux crues des fleuves et aux inondations qu'elles provoquent. Toutes les sociétés ont été ou sont encore confrontées à ces catastrophes dites naturelles dont elles cherchent au mieux à se prémunir, au pire à maîtriser les excès. Le changement climatique à l'œuvre ces dernières années oblige à reconsidérer les dispositifs antérieurs qui s'avèrent insuffisants à contenir les débordements des cours d'eau. Il en va de même pour les autres formes de crise dont les effets cumulatifs ont modifié l'ampleur. La crise est également comparable aux incendies contre lesquels, le vent et la sécheresse aidant, il devient très difficile de lutter. En réalité, dans ce cas précis, le seul dispositif de lutte qui soit efficace est préventif : capteurs,

surveillance, alerte, coupe feux, bornes incendie, lacs réservoirs, etc. À travers ces exemples simples et habituels, il est facile d'imaginer les procédures de prévention à mettre en œuvre dans le cas des crises qui affectent les sociétés.

Tout dispositif de prévention est extensible à l'infini ; la sagesse populaire dit bien qu'on n'est jamais assez prudent ! D'où le principe de précaution… et le risque de pusillanimité, celui de s'interdire d'agir, toute entreprise présentant un certain nombre de risques. La prévention ne doit pas consister à tenter de figer une situation par nature évolutive, mais bien à avoir prévu d'endiguer les effets pernicieux de cette évolution. Dans l'arsenal des outils préventifs sur lequel doit également se pencher la recherche stratégique, on s'en tiendra ici à quelques mesures indicatives, celles qui permettent de contrôler puis de maîtriser une situation pré-critique. Tout d'abord des mesures de *sauvegarde* afin de protéger les acquis, tout ce qui sera nécessaire à la démarche future. Ensuite des mesures de *blocage*, afin d'interdire certains effets destructeurs. Enfin des mesures d'*accompagnement* qui permettent d'accélérer ou de détourner une partie des flux afin de « lisser » le pic de la crise.

La *médiation* découle directement de la notion de crise. Celle-ci, nous l'avons observé plus haut, est elle-même une transition, une situation provisoire et donc intermédiaire entre une situation révolue et une autre à venir. Cette phase de change-

ment remet en question des équilibres qu'il faudrait rétablir, par exemple en recentrant le débat entre : « autorité et liberté », « droits et devoirs », « horizontal et vertical »…Cette recherche de nouveaux équilibres peut être tentée par plusieurs méthodes, celle de l'attente en laissant faire le temps, celle, expérimentale, de tâtonnements et d'essais, ou celle enfin, plus radicale, des rapports de forces, avec les risques de dégradation de situation qu'elle comporte. On est là dans les procédures habituelles de *négociation* dont on sait bien, pour les pratiquer depuis longtemps dans le cadre des confrontations, qu'elles sont des formes atténuées ou annonciatrices de la guerre, qu'elles fonctionnent selon les mêmes schémas et qu'il leur faut donc un *gagnant* et un *perdant*.

La crise n'a pas besoin de vainqueur ; elle appelle à des modifications de ligne mais pas à une exclusion ni à une cession de territoire ; il faut que les parties intéressées s'entendent et parviennent à un compromis. La confrontation bipartisane est bien sûr à même de régler le contentieux rapidement, mais en faveur ou au profit d'un des protagonistes ou de l'une des thèses ; elle repousse donc le problème et l'aggrave à terme. Dans une négociation binaire, cet accord ne peut venir que d'un recul d'un des protagonistes. Pour éviter cette « humiliation » qui rend nécessairement provisoire ce genre d'accord, et pour trouver un nouvel équilibre qui soit acceptable et durable, il faut faire inter-

venir un tiers, qui ne soit ni partie prenante ni intéressé au résultat.

En situation de crise, dont il faut faciliter la gestation, la médiation est nécessaire parce qu'elle y remplit la fonction d'« accoucheur ». Il ne s'agit pas, dans les binômes évoqués ci-dessus, d'avoir à trancher par exemple entre « autorité et liberté », de basculer du « haut » vers le « bas » des structures sociopolitiques, mais de réévaluer le rôle de l'État en fonction des besoins réels des sociétés, de garantir les libertés individuelles en faisant comprendre aux citoyens les contreparties qu'ils doivent accepter…

Déjà appliquée dans bien des types de conflits, notamment sociaux, la médiation devrait être appliquée à la stratégie et en devenir un des outils majeurs. Elle contribuerait déjà à recadrer le rôle du stratège, à lui rendre utilité et influence. S'il n'est pas lui-même décideur, le stratège – en tant qu'expert, analyste, chercheur – est le plus souvent cantonné dans une fonction d'aide à la décision. Or, la crise, par sa nature même, pose le problème de la pertinence de la décision. Ce mot provient du latin *cadere* qui signifie couper, trancher : *décider,* c'est « rompre ses vaisseaux », c'est s'engager résolument tous moyens réunis, c'est aller de l'avant dans *une* voie sans regard en arrière ; la décision est univoque, irréversible et évidemment… aléatoire et risquée, même si elle semble être, pour celui qui la prend, la meilleure solution. Il apparaît évident que ce mode d'action ne convient pas – en rien – à la

nature, aux caractéristiques et au déroulement prévisible de la crise ; les grands « coups de menton » et les changements brutaux d'orientation y sont presque toujours contre-productifs. Une fois l'appréciation de situation effectuée, il n'y a pas de décision à prendre ; il suffit d'appliquer des procédures lorsqu'elles ont été mises au point ; sinon on en revient au problème précédent. Lorsque le médecin a fait son diagnostic, il rédige son ordonnance pour indiquer les médicaments et la posologie qui permettront de soigner le malade. S'il est hésitant ou inquiet de la nature de la maladie, il enverra le patient à un confrère ou à l'hôpital. La santé du malade est tout entière dans le diagnostic, et le médecin est une sorte de médiateur entre la maladie et le patient.

Le stratège devrait se muer en médiateur. Déjà en position d'intermédiaire dans l'appréciation de situation entre la réalité et la volonté de l'acteur stratégique, il devrait conserver cette fonction et proposer les directions dans lesquelles les rééquilibrages lui paraissent possibles et souhaitables à partir de l'étude de la situation. Le médiateur n'est pas seulement un *tiers,* c'est aussi un homme du *milieu*, donc un sage, ayant le sens de la mesure, de la communication et de la justice. Si le monde critique d'aujourd'hui a besoin de stratèges médiateurs, il devrait également multiplier et déployer les organismes de médiation. Les « conseil de sécurité » et autres « cour de justice » sont des « lieux de

décision » dont les résolutions sont rarement appliquées parce que difficilement applicables dans un contexte de crise : il est peu probable, par exemple, que les quelques milliers de soldats destinés à pacifier le Darfour y aient, sur un territoire grand comme la France, un impact décisif, outre celui de soulager la conscience des pays participants. Il faudrait créer une « Cour de médiation internationale » qui reprendrait à son compte les initiatives de *San Egidio* dans certains conflits africains, celles de personnalités suisses et scandinaves dans les relations israélo-palestiniennes, etc.

La « crise » est bien le problème central de notre époque ; elle le restera longtemps, sauf si le système subit un choc brutal et se dégrade par sympathie, sauf si certaines puissances jouent volontairement la carte du chaos, ne voyant leur salut que dans le retour à la guerre ; le monde entier le paiera alors très cher. N'oublions pas à cet égard que « le ventre est toujours fécond… ». La crise survenant naturellement des circonstances, c'est désormais à partir de celles-ci qu'il faut régler notre panoplie d'instruments de mesure et de contrôle. C'est à ce stade qu'il faut prendre les choses en main, non pour changer le monde qui n'a besoin de personne pour ce faire, mais pour accompagner les évolutions dans un sens qui soit celui du projet – de vivre mieux.

Chapitre 7

LA RECONSTRUCTION STRATÉGIQUE

Dans cette situation de crise et en fonction de ses caractéristiques, la seule attitude qui paraisse pertinente aujourd'hui est de promouvoir une stratégie d'accompagnement des phénomènes ; avec la volonté de pouvoir, en amont et de l'intérieur du système, réorienter les tendances lourdes qui font les circonstances. Pourquoi s'acharner à vouloir lutter contre le courant du fleuve ? Autant le suivre, car il appartient à la nature des choses, autant l'utiliser pour profiter de son énergie, autant le canaliser pour éviter ses débordements. C'est une stratégie qui n'interdit pas le changement, mais qui ne le force pas non plus : elle le facilite.

Outre les dispositions déjà préconisées dans l'amont du système pour rassembler les éléments d'une « intelligence » de la crise, ce que nous avons appelé « penser stratégiquement », il faut reconsidérer les deux modèles qui ont servi à structurer le système stratégique : la *matrice* et ses cinq éléments, le *mécanisme* dont le cœur est représenté par le champ stratégique.

Nous devons le faire par nécessité pour peu qu'on adhère au constat de crise, mais en ayant présentes à l'esprit les exigences qui sont celles de tout système stratégique : son efficacité en regard des objectifs ; sa compatibilité avec la situation ; sa cohérence avec les besoins humains. Pas de classement dans cette énumération, les trois exigences étant à prendre dans le même temps et avec autant d'importance.

C'est alors qu'il va falloir voir le monde avec d'autres yeux : pas seulement en Occident dont le système, pourtant si puissant, est en panne et dont le modèle, aussi fascinant soit-il encore, est condamné ; mais en Orient aussi, en particulier en Chine, où pour la première fois de leur histoire et sans esprit de revanche, les Chinois vont devoir « composer » avec le reste du monde. C'est une question de « vie ou de mort » pour toutes nos sociétés, personne ne pouvant s'en sortir seul : nous sommes embarqués sur la même planète et soumis à un destin commun.

Pour que le monde de demain ne soit ni américain ni chinois – éventualités que les trois quarts de l'humanité ne souhaitent nullement –, mais simplement « humain », nous devons évoluer de concert – agir ensemble – vers un « modèle mixte » où seront associées les qualités des uns et des autres, si possible en écartant leurs inconvénients les plus notoires. L'évolution de la crise vers des solutions consensuelles se situe là, dans l'acceptation d'une

voie médiane qui ferait autant appel au sens inné de la médiation chez les Chinois qu'au légendaire activisme des Américains, sans oublier l'humanisme des Européens ainsi que les caractéristiques éminentes des autres civilisations du monde.

C'est naturellement sur les deux ensembles structurels qui ont été étudiés plus haut – la matrice et le mécanisme – que doit porter l'effort de reconstruction stratégique. Car il s'agit bien d'une reconstruction. Si la structure théorique reste valable car procédant d'une logique inaltérable, la plupart des constituants ont été atteints par les facteurs de la modernité – liberté, nombre, vitesse – et alimentent la crise de la stratégie.

En particulier, l'axe central de la *matrice* doit être reconfiguré. Si le couple projet/organisation a pu traverser l'histoire pratiquement inchangé, la situation préchaotique qui prévaut oblige à réviser les objectifs que se sont fixés les sociétés et, par contrecoup, à faire évoluer les organisations qui leur correspondent et seraient en mesure de les poursuivre. Le projet de développement fondé sur la seule exploitation des ressources et mis en œuvre par les types d'organisation sociopolitiques classiques n'est plus praticable à terme, celui de notre horizon stratégique, soit une trentaine d'années au maximum.

Pour ce qui concerne le *mécanisme* stratégique, la plupart des éléments du « champ » ont volé en

éclats ou même changé de nature au cours du dernier siècle ; en priorité sont à réviser le statut de l'Autre et le concept de limites.

Il y a là – matrice et mécanisme – deux chantiers stratégiques qu'il n'est plus possible d'escamoter. Les enjeux sont considérables et le temps est compté. La recherche stratégique, dont ces taches justifieraient à elles seules la relance, et, avec elle, les analystes ont du pain sur la planche ! Il ne paraît pas inutile de mettre en garde le lecteur, à ce stade et en fonction des réalités du monde, sur un certain nombre de faux-semblants : rien n'indique que la reconstruction ait été officiellement envisagée, encore moins engagée, que les plans des travaux aient été élaborés, que les premiers coups de bull-dozer aient été donnés. Comme, contrairement à l'adage, il est « nécessaire d'espérer pour entreprendre », ce chapitre est dédié à l'intelligence des hommes, ainsi qu'aux espoirs qui sont placés en eux pour qu'ils comprennent que leur avenir dépend en grande partie de la conduite de ces chantiers.

Évolution de la matrice

Des cinq éléments – projet, organisation, situation, technique et méthode –, nous avons vu que les deux premiers constituaient l'axe central du système, en raison de leur caractère fondateur et de leur stabilité. Celle-ci était garantie par l'ampleur

considérable des besoins à satisfaire pour réaliser la première phase du projet de société – la survie – et aborder les suivantes – vivre mieux. Il suffisait sur ce long chemin difficile de renforcer l'axe central et d'améliorer peu à peu son efficacité en jouant, selon les cultures, avec les apports de l'un ou l'autre des trois autres éléments : techniques et méthodologiques pour les Occidentaux, pragmatiques et circonstanciels chez les Chinois.

Cette manière de faire est aujourd'hui invalidée, du moins va-t-elle l'être dans les dix ou vingt ans à venir ; aussi convient-il, là aussi, de prendre les devants afin d'éviter un engagement collectif dans une impasse. Ce n'est pas que « le modèle de développement » ne fonctionne pas ; au contraire, il fonctionne trop bien ! Aussi inégalitaire[1] et conflictuel soit-il, il a permis de sortir nombre de pays d'un sous-développement profond, il a favorisé l'émergence de nouvelles puissances comme la Chine, l'Inde, le Brésil… Mais s'il donne de bons résultats pour quelques dizaines de pays, il reste incapable de faire décoller économiquement un tiers de l'humanité, soit environ deux milliards d'individus ; ce qui est considérable et inacceptable, tant en termes moraux que stratégiques, et en

1. Le coefficient de Gini qui mesure les inégalités de revenus entre les ménages (0 étant l'égalité parfaite) a atteint 47,2 en Chine et dépasse 50 en Amérique latine (*source* : Banque Asiatique de Développement, *Le Monde,* 8 août 2007).

outre impraticable dans le cadre du système économique actuel.

En effet, pour associer ces exclus du banquet mondial, c'est-à-dire faire passer les revenus par tête de l'ordre de 500 dollars à 6 000 ou 7 000 dollars, considérés comme le seuil de l'émergence, le coût en matières premières et les dégâts sur l'environnement seraient tels que cet objectif serait définitivement inatteignable. Poursuivre le projet des sociétés – survivre et vivre mieux – sur la base du modèle actuel de développement est devenu physiquement « impossible » ; s'y acharner conduirait à de grandes catastrophes naturelles et humaines à moyen terme qui feront régresser toute l'humanité. C'est le projet lui-même qui est en cause et non les organisations qui ont été conçues pour le mettre en œuvre. Ne nous trompons ni d'objectif ni de méthode : chercher d'emblée à modifier les organisations, supposées coupables de cet hiatus, ne changerait rien au problème posé ; au contraire, cela le rendrait insoluble.

Réorienter le modèle de développement

Il faut donc modifier notre *projet de société*, sans perdre de vue que l'objectif final reste, au-delà de la survie de l'humanité, celui de la *liberté* par la dignité et, comme l'écrit Amartya Sen, par « un processus d'expansion des libertés réelles dont

jouissent les individus »[1]. Pour parvenir à réorienter le projet, il va falloir passer de la dictature du « vivre mieux » à l'exigence du « vivre *autrement* ». Dans quel sens faut-il réorienter nos efforts ? À l'évidence, sur le plan économique qui est inséparable des évolutions politiques, dans celui du moindre coût et la préservation des équilibres naturels : que la planète demeure « vivable » à tous égards, qu'il s'agisse du climat, des ressources, de la densité humaine, etc. De quelle manière faut-il agir ? Le choix se partage entre deux options principales. Soit un ralentissement du mécanisme général de la croissance, afin de ménager les ressources, fondé sur une augmentation substantielle (multiplication par trois ou quatre) des prix de l'énergie et des matières premières ; solution injuste, au seul profit des puissances dominantes, et éminemment conflictuelle pouvant conduire à des « guerres pour les ressources » (notamment pétrole et eau). Soit une réorientation vers un développement « équitable et durable » qui passe nécessairement par la mise sur le marché mondial de nouvelles technologies plus économes en énergie[2] et respectueuses du futur de la planète ; technologies qu'aucun pays riche ne semble chercher à mettre au

1. Amartya Sen, *La Démocratie des autres*, Paris, Payot, 2005.
2. Voir l'ouvrage de Jeremy Rifkin, *L'Economie hydrogène*, Paris, La Découverte, 2002.

point tant la rente de situation pétrolière est juteuse.

Le niveau de vie américain – *american way of life* – pour tous est un leurre : il n'est pas physiquement possible de l'étendre aux 6,5 milliards d'êtres humains actuels puis aux 8 ou 9 qui peupleront la terre d'ici à 2050. En revanche, satisfaire leurs besoins essentiels et légitimes, aujourd'hui comme demain, est une obligation. Il faut donc nous mettre d'accord – tous pays et organisations confondus – pour fixer de nouveaux seuils et, pour les atteindre, offrir aux diverses sociétés les « voies et moyens » d'y parvenir. Plutôt qu'une coopération désuète et chichement mesurée qui ne permettra pas, dans les conditions actuelles, aux pays concernés de sortir de leur sous-développement, la promotion de nouvelles sources d'énergie à bas coût et à faible impact sur l'environnement est indispensable.

Mais, une fois encore, si l'on veut reconsidérer le modèle actuel de développement – et c'est une obligation –, il faut absolument le faire par consensus. Il faudra y faire adhérer toutes les parties prenantes, notamment les économies les plus puissantes, et pas seulement les États mais aussi les très grandes entreprises internationales au premier rang desquelles les financières. Le changement d'orientation et la redistribution de richesses auxquels une partie du monde devra consentir pénaliseront les acteurs les plus puissants dans leur course à la crois-

sance, mais ils s'y retrouveront largement : à terme, le nouvel élan sera bénéfique, les investissements seront rentables, de nouveaux marchés s'ouvriront, les capacités de recherche et d'innovation s'accroîtront. Surtout les systèmes prouveront que l'humanité n'est pas condamnée à une voie unique, mais qu'elle est capable d'assumer ses responsabilités et la liberté de ses choix. Il s'agit là d'une action politique car elle concerne les finalités des sociétés, leur projet de vie collective. Les instances internationales, fréquemment sollicitées à l'occasion de « sommets », devraient y consacrer leur temps et leur énergie plutôt que de continuer à publier d'ennuyeux et inutiles communiqués.

Revoir les organisations

Une telle réorientation – véritable changement de cap du paquebot monde – ne pourrait se faire sans une réelle ambition politique de reprendre l'initiative, ni sans une *réorganisation des structures socio-économiques*. Ce qui était intangible depuis des siècles, voire des millénaires, pour de profondes raisons culturelles, et parce que cela correspondait étroitement à un projet de société lui-même immuable, devrait alors se mettre à évoluer en même temps que le projet serait réorienté. Si le projet change, l'organisation doit bouger ! Dans quel sens et de quelle manière faire bouger ce qui était inscrit au cœur des sociétés depuis leurs

origines ? La question est ouverte et difficile, car on ne transforme pas les sociétés par décret ! Celles-ci sont, par construction, conservatrices et réfractaires au changement. Ce qu'on appelait la société française est emblématique de ces sociétés bloquées d'un côté dans leurs structures anciennes et, d'un autre, éclatées en communautés arc-boutées sur leurs « privilèges ». Il faudrait que les motifs de changement soient puissants et les pouvoirs publics convaincants pour que ces fameuses « réformes » soient engagées avec des chances d'aboutir à une réelle redistribution des cartes. Il ne s'agit pas ici de traiter à la légère et en quelques lignes une affaire qui prendra des décennies et qui devra remettre en cause des notions aussi ancrées que celles du travail, du rendement, du profit, etc. ; et qui devra reconsidérer aussi les vertus et capacités supposées des différents régimes politiques pour initier et conduire le changement.

On imagine en particulier qu'il faudra beaucoup d'*autorité étatique* pour faire respecter de nouvelles règles du jeu mondiales – et non plus exclusivement occidentales –, pour freiner les gaspillages et autres dépenses somptuaires, voire pour interdire les consommations abusives, selon le principe stratégique de l'économie des moyens. Mais on imagine aussi qu'il faudra en échange consentir une grande liberté aux citoyens pour qu'ils s'adaptent aux nouvelles exigences d'un projet contraignant mais raisonnable. Si on pense aux transports terres-

tres et aériens – symboles des libertés individuelles – et à la nécessité absolue dans laquelle on sera de les réglementer, voire de les limiter, ne serait-ce que pour leur conserver leur utilité en évitant de gigantesques thromboses, on voit bien que les solutions ne seront ni faciles à trouver ni aisées à mettre en œuvre. Sur un plan plus général, il faut reconsidérer la privatisation et l'externalisation systématiques – *outsourcing* – qui, pour des raisons d'économie, s'étendent aux domaines dits régaliens ; l'État doit reprendre à son compte ce qui est de sa responsabilité, notamment l'usage de la force : l'organisation doit discriminer clairement ce qui appartient au domaine public et ce qui est du ressort de la sphère privée.

Deux facteurs doivent être pris en considération et maîtrisés pour penser l'évolution des organisations sociales. Le premier est lié aux questions démographiques, notamment aux *flux migratoires*. La plupart des sociétés observées sont organisées sur un mode homogène, leurs critères d'appartenance étant raciaux et culturels. Avec l'urbanisation accélérée et l'abandon des modes de vie et des valeurs rurales, un nouveau type de société est en train de naître dont il faut configurer les critères. Avec la mondialisation et les déséquilibres démographiques, un mouvement de métissage est enclenché qui, s'il est géré convenablement par les politiques publiques, devrait gommer ou atténuer certaines des caractéristiques originales des sociétés.

La démographie, à travers ses divers aspects, est une arme puissante de réorganisation des sociétés.

Le second facteur à prendre en compte est l'*éducation*. Ce levier est également du ressort des pouvoirs publics. C'est dans la formation des individus que résident les clefs de l'avenir ; les choix qui y sont faits en matière d'enseignement, de pédagogie, de recherche, permettent de mettre l'accent sur les savoirs les plus utiles au nouveau projet de société ; ils sont en outre à la base du système de sélection des élites, aile marchante de toute réforme. Le système de formation est le creuset (ou le mouroir) de l'agir ensemble, le lieu où se forgent ou non les ressorts de la société future.

Il est vrai qu'il n'y a pas – et qu'il n'y aura pas avant longtemps – d'*organisation sociale* type. Les caractères originaux des sociétés l'emporteront toujours sur leurs facteurs communs, et c'est heureux ainsi ; sauf à en faire des instruments de conquête des populations, comme le prosélytisme religieux. Cela dit, et compte tenu de ce que les modes de vie – urbains pour les deux tiers de l'humanité – auront tendance à s'uniformiser, la mise en valeur de certains éléments communs d'organisation (élections, représentations, syndicats, associations, etc.) ne pourra que faciliter ce que nous recherchons : la capacité d'« agir ensemble » des sociétés ; elle ne pourra ainsi qu'accélérer la démarche vers un projet unique.

Quant à l'*organisation politique*, le débat devrait être ouvert. Si le lien établi par les Occidentaux entre le fonctionnement du « marché » et la démocratie est avéré, en revanche il ne semble pas exclusif : le développement rapide de pays asiatiques dirigés par des régimes jugés peu démocratiques selon nos critères en fait la preuve. On peut d'ailleurs se poser la question de savoir si nos démocraties libérales auront suffisamment d'autorité politique pour initier et conduire les changements d'orientation des sociétés tels qu'ils ont été envisagés plus haut et tels qu'ils paraissent indispensables à moyen terme. Cela dit, ne nous faisons pas d'illusions, les régimes politiques sont profondément ancrés dans la mémoire des sociétés et dans les fondements des organisations. La démocratie libérale apparaît bien comme un pur produit de la culture occidentale ; à ce titre, rien n'est moins assuré que son universalisme. Il est probable que les sociétés continueront longtemps de produire les représentations politiques qui leur ressemblent. En revanche, ce à quoi nous pouvons travailler c'est d'établir une « base juridique et morale », concernant notamment la garantie des *libertés* individuelles, commune à tous les systèmes politiques.

S'agissant de la *situation*, l'importance de son évaluation a été amplement soulignée au chapitre précédent, en même temps qu'ont été développés les arguments pour son « appréciation ». C'est

d'elle seule que peut surgir une prise de conscience du réel et découler la nécessité de réorienter l'axe projet/organisation de la matrice stratégique. C'est à partir d'elle également qu'on pourra mesurer l'impact des réformes entreprises. L'observation d'effets éventuellement positifs sur les équilibres mondiaux et sur l'environnement sera un stimulant pour poursuivre dans la voie du changement. À cet égard, on n'insistera jamais assez sur le caractère primordial des « instruments de mesure » de la situation : capteurs, tableaux de bord, grilles d'analyse…

C'est grâce à la *technologie* que pourront avancer les chantiers du futur. Seule la recherche technologique saura inventer et mettre à la disposition du projet de développement les matériaux, les combustibles et les produits qui entraîneront le changement de cap. Fusion nucléaire, hydrogène, rayonnement solaire, etc., autant de sources considérables d'énergies disponibles qu'on finira par maîtriser à coûts raisonnables ; mais seulement par la volonté et les investissements des pouvoirs publics, car la plupart des producteurs actuels d'énergie – pétroliers en particulier – ne sont pas pressés de s'y engager, n'y voyant pas leur intérêt immédiat.

Dans l'attente de ces révolutions énergétiques qui décideront de l'avenir, une autre révolution est en cours depuis quelques décennies, qui transforme les données du problème stratégique : celle de

l'*information*. Elle ouvre les portes qui restaient fermées jusqu'à présent et dont la fermeture avait obligé le mécanisme stratégique à s'articuler du « haut » vers le « bas ». L'absence d'information, du moins sa rareté et sa monopolisation par le pouvoir avaient en effet contribué à « verticaliser » le système stratégique, à y conférer au « chef » un poids – donc une autorité – démesurés. L'information, désormais abondante et surtout disponible, modifie cette superstructure monovalente. Elle permet de *savoir* ce qui était secret, caché, confus, et de le constituer en base de données fiable ; l'intuition du chef et la part de hasard qui lui était associée peuvent enfin être limitées : on peut agir à bon escient. Elle permet aussi de *communiquer*, c'est-à-dire d'établir des *relations* – de cause à effet, de condition à conséquence, mais surtout des « uns » aux « autres » au sein même des sociétés et entre les nations, entre les différents domaines de la connaissance et secteurs d'activités, entre politiques et techniciens… Le défaut de relation maintenait ignorance et donc indifférence ; le manque d'information pouvait susciter incompréhension et inquiétude. L'omniprésence de l'information crée une ambiance à laquelle personne ne peut se soustraire, même les régimes politiques les plus hostiles à ces vents nouveaux. À elle seule, l'information établit les passerelles et les relations entre les divers acteurs des sociétés. Elle oblige en quelque sorte à la connaissance des autres, sinon à leur compréhen-

sion du moins à une certaine prise de conscience de leur diversité. On ne peut plus demeurer dans l'ignorance ou dans l'indifférence de cette réalité : « *volens, nolens* », nous sommes tous concernés. À l'égal de ce que seront les nouvelles sources d'énergie pour le projet futur des sociétés, l'information est le vecteur autour duquel se réarticulera l'organisation sociale. La « société de l'information », image encore imprécise de ce que seront les sociétés du troisième type, en grande partie déstructurée et horizontalisée pour faciliter l'exercice des libertés, sera le « modèle » d'organisation qui permettra d'élaborer et de conduire le projet envisagé pour l'avenir.

La *méthode* est le cinquième élément. À ce stade de l'étude, il n'y a rien à en dire d'autre qu'elle devra épouser les orientations nouvelles du couple projet/organisation de chaque société. Dans la mesure où ces orientations conduiront à une convergence des projets et des organisations, il est probable qu'on verra les sociétés, toujours selon leurs propres tropismes culturels, évoluer vers des processus médians, c'est-à-dire moins tranchés et offrant une plus grande variété méthodologique. Il n'est pas question que, du jour au lendemain, les Chinois agissent à l'américaine et que les États-Unis s'initient aux rites chinois, mais on pourra voir, dans telle ou telle situation, des comportements évoluer et des façons de faire se rapprocher. Dans un cadre stratégique en voie de

transformation – réorientation drastique de l'axe matriciel projet/organisation, révolutions techniques – et ce sur fond de fortes turbulences liées aux événements (climatiques, économiques, politiques, etc.), la « démarche » – cœur même du mécanisme stratégique – reprendra son rôle central ; elle incarnera le lieu méthodologique des choix raisonnables. Ni décision brutale de mise en œuvre des rapports de forces, ni attitudes (hypocrites ?) d'atermoiements ou de duplicité, mais maintien permanent de choix multiples et de variantements possibles. Dans un environnement aussi perturbé, il faut pouvoir se raccrocher à un ensemble méthodologique cohérent et souple. C'est pourquoi les itinéraires stratégiques doivent rester libres d'accès en fonction des cultures et des circonstances. Mais c'est pourquoi aussi ils doivent être clairement balisés. En tout état de cause, il faut dire ce que l'on va faire et, si possible, s'en tenir à ce que l'on a dit.

Le champ stratégique rénové

Le deuxième chantier concerne le cœur du mécanisme, ce *champ stratégique* devenu marécage sous le déluge des effets de la crise ; ses constituants principaux qui y servaient de jalons ont été malmenés par les grands traumatismes mondiaux du XXe siècle.

Le cadre espace-temps de l'action

Le premier élément affecté par la crise de la stratégie a été l'enveloppe du système, le *cadre espace-temps* de l'action. Des deux espaces de référence sur lesquels se focalisait l'action – le champ de bataille et le territoire national qui en était l'enjeu et le prolongement – le premier est devenu inutilisable. Le second, par l'augmentation du nombre des États, se trouve confirmé comme espace de référence, mais obligé de se légitimer « ailleurs », dans un système spatial complexe en cours de gestation : à l'échelle mondiale, sous l'égide des Nations unies et de sa galaxie d'organismes affiliés, où s'édictent des recommandations de bonne gouvernance à valeur générale ; au niveau régional, unions ou associations d'États qui établissent conjointement leur règles de fonctionnement, surtout en matière économique (Mercosur, Alena, Union africaine, Union européenne) ; enfin à l'étage des provinces et des mégapoles, proches des lieux de vie et des besoins des habitants, où sont mises en application et harmonisées ces cascades de réglementation provenant des niveaux supérieurs. Le principe de subsidiarité – à chaque étage ses responsabilités – étant encore loin d'être respecté à chaque niveau, ce nouveau système spatial est encore bredouillant et largement inefficace dans des domaines clés. Le système est encore compliqué par l'imposition des deux nouvelles dimensions intra- et extra-terrestres

que sont l'*espace* proprement dit – l'éther – et les *océans.* Juridiquement libres et ouverts, ces nouveaux « territoires » sont des enjeux stratégiques majeurs : la course à la conquête de l'Arctique et à ses richesses pétrolières sous-marines – conduite par les Russes qui y ont planté leur drapeau en août 2007 – en est un exemple qui montre combien la réglementation de tous les espaces sans exception – et son respect – sera une lourde exigence dans l'avenir.

S'agissant du seul cadre spatial terrestre, c'est bien là que doit se penser et s'exercer l'action stratégique, ce qui suppose une plus claire répartition des fonctions. La nécessité dans laquelle se trouvent les sociétés de mettre en pratique des règles communes ou au moins compatibles entre elles devrait conduire à cette clarification. Les risques d'une trop grande diversité spatiale seraient soit dans le foisonnement d'actions parcellaires et inefficaces voire contradictoires, soit dans une volonté d'uniformisation mondiale qui ne serait pas respectée. Le plus probable est que la montée en puissance de nouveaux géants (Chine, Inde, Brésil, Russie…) va rendre toute son importance à *l'effet de taille* et imposer le retour à une référence spatiale ancienne, celle des « empires » ; leur capacité d'attraction sera telle qu'ils redécouperont à terme la planète en cinq ou six grands ensembles autour desquels s'articuleront les autres espaces ; ils assureront le leadership mondial et les États situés dans

leur environnement seront leurs clients pour ne pas dire leurs vassaux.

La *trinité temporelle* – passé, présent, futur – qui organisait une relation au temps caractérisée par un rythme naturel et immuable, a été chamboulée par l'irruption de la vitesse. Celle-ci favorise outrancièrement le présent qui occupe tout l'espace du temps. Celui-ci s'est spontanément réorganisé au profit d'un présent « omniprésent » et tyrannique : dans l'urgence de la réaction, nous y avons perdu toute vision de l'avenir. L'obligation dans laquelle nous nous trouvons d'avoir à refonder un projet de société va conduire à s'intéresser à nouveau au futur et à l'inscrire comme tel, c'est-à-dire comme une perspective nécessaire, dans la pensée stratégique : il va falloir « réinventer » le futur. D'un côté, la crise incite à anticiper, à nous situer en amont de l'actualité ; d'un autre, le projet stratégique invite à une vision prospective, loin en aval des événements ; sans négliger toutefois le présent dans lequel se situera toujours le cœur de l'action, mais une action en train de se faire, enchaînée dans la durée. C'est pourquoi il faut se replacer aux deux pôles temporels du système : dans l'amont proche pour éviter les surprises et prévenir les événements, dans l'aval visible pour planifier et préparer les voies des actions futures. Le présent est séduisant car il présente l'avantage du résultat immédiat ; avec des réflexes et de l'audace, au rythme des « décisions », il autorise à « faire des coups ». Mais

ceux-ci, par leurs effets surprenants, dérangeants et imprévus, écartent d'une ligne stratégique maîtrisée. Malgré les apparences d'efficacité, ils renforcent la crise dans ses aspects chaotiques.

Ce qui paraît nécessaire en l'occurrence c'est de rendre sa cohérence au temps. Cela consistera essentiellement à harmoniser les temporalités de plus en plus divergentes entre lesquelles évoluent les acteurs, eux-mêmes placés sous l'influence de vitesses – courants, flux, accélérations – très variables. Le premier d'entre eux – le politique – suit son propre rythme qui est celui des élections (4 à 6 ans en moyenne ; 5 ans pour les échéances majeures en France) ; il est pourtant censé être le « maître des horloges » et c'est dans son orbite et selon sa capacité (autorité) à harmoniser que les autres temporalités doivent s'articuler. Comme par un fait exprès, il se trouve à mi-chemin entre les deux temporalités extrêmes qui affectent la sociologie et la technologie. L'une suit l'évolution lente des mentalités liée à la relève des générations, scandée de façon immuable tous les vingt ans ; à la limite peut-elle être accélérée par un système d'éducation volontariste et/ou par le développement rapide de nouvelles technologies de l'information ; celui-ci est effectivement rapide puisqu'il atteint en électronique un doublement des capacités tous les 18 mois selon la loi de Moore. Cette frénésie des nouvelles technologies influe sur le rythme économique qui tend à adop-

ter un profil linéaire, loin des cycles théoriques. Le système juridique, quant à lui, régulateur par nature, peine à s'accorder à des évolutions aussi rapides et surtout dont l'impact est aussi multiforme qu'imprévu sur les rouages des sociétés. Il y a là dans cet enchevêtrement chaotique des diverses temporalités un vaste pan du chantier stratégique. C'est au politique qu'échoit la responsabilité qui est celle du chef d'orchestre ; en indiquant le « tempo » à ses divers solistes, il les met dans une harmonie d'où naît la musique.

La cohérence – à défaut de la concordance – des temps est une des exigences les plus fortes de notre époque. Elle doit s'exprimer notamment lors de l'élaboration du projet à travers ce que nous avons appelé (chapitre 3) la « déclinaison » des objectifs. Le projet, on l'a compris, est une orientation qui s'inscrit dans le long terme. La démarche stratégique consiste à s'engager dans cette direction après avoir identifié un ou plusieurs objectifs intermédiaires qui serviront de repères et d'étapes aux acteurs. Ces étapes sont fixées à l'occasion du travail de planification que doit déclencher tout projet, afin d'inscrire ce futur souhaité dans la réalité du temps. Il faut revenir à cette « ardente obligation » de la planification afin de réaccorder projet et temps. Elle doit se traduire aussi par une meilleure compatibilité des divers « temps culturels ». Avec la généralisation du calendrier grégorien, un pas important vers l'harmonisation

mondiale a été effectué : nous pouvons vivre, travailler et « agir » en temps universel. Cela dit, la notion du temps demeure encore aujourd'hui une des clés de distinction des cultures : entre le souci de longévité des uns (Chinois et athées) et le désir d'éternité des autres (Occidentaux et chrétiens), la conception de la vie, de l'homme, de la société, de la politique qui donne corps à l'ensemble, diffère. Se fixer des objectifs communs de long terme devrait, chemin faisant, déclencher des rapprochements sur ces sujets essentiels.

Limites et règles du jeu

Le deuxième élément qui a été mis à mal par la crise autant que par l'idéologie libérale est celui qui comprend les règles du jeu et les limites – lignes frontières – du système. Dans le bon sens lorsque des frontières artificielles, comme le « rideau de fer » ou le mur de Berlin, se sont écroulées ; ou lorsque des interdits archaïques, qui empêchaient le libre exercice des libertés, sont tombés ; ou encore lorsque des barrières tarifaires et autres, qui freinaient les échanges de biens et de personnes, ont été abolies. Dans un sens plus contestable lorsque ce mouvement de bascule – d'une réglementation tatillonne à un libéralisme débridé – a été brutal et excessif. L'origine du chaos actuel se trouve dans cette dérégulation sauvage étendue à quasiment tous les domaines d'activité. Elle a

entraîné des abus et provoqué de vives réactions : on reconstruit des « murs » pour étanchéifier des frontières ou marquer la limite de deux « mondes » (Israël-Palestine, États-Unis–Mexique, ensembles résidentiels et monde extérieur, etc.) ; on essaye de contrôler, sinon l'accès, du moins le contenu d'Internet (Chine) ; on consolide les subventions à l'exportation, on rétablit les quotas à l'importation pour contourner le libre-échangisme quand il devient défavorable (cas de la politique agricole)…

La déréglementation que prône l'idéologie libérale – laisser faire le marché – suppose que toutes les sociétés soient parvenues à un stade de développement identique et que, dans la pratique, elles soient toutes également vertueuses ; ce qui est peu probable avant longtemps. Partout où triomphe cette idéologie, où le seul mécanisme du marché est invoqué, elle fait en même temps des appels du pied à tous les tricheurs et prédateurs de la planète ; elle conduit à des excès et *in fine* à des situations de crise aiguë. Partout elle a affaibli les États, devenus impuissants à faire respecter des règles de fonctionnement de l'économie libérale et à lui imposer des limites à ne pas franchir pour des raisons de sécurité. Périodiquement, le système financier, par exemple, doit se purger de ses bulles accumulées au vu et au su de tous les experts, grâce à un appareil réglementaire volontairement laxiste et insuffisant. Tout se passe comme si le système jouait à se faire

peur et se complaisait au bord du précipice pour mieux goûter ensuite son sauvetage périlleux et à grands frais. Un tel système crisogène – pur produit de la façon de faire occidentale – n'est pas praticable longtemps en avançant dans la mondialisation avec un nombre croissant d'acteurs, d'affaires et d'interférences entre eux. Sauf à vouloir jouer au pompier pyromane et ruiner cette énième tentative de mondialisation. Les précédentes ont toutes débouché sur la guerre : la « Belle Époque » n'a duré qu'une vingtaine d'années et s'est achevée en 1914 !

Dans le domaine de la règle du jeu, il y a trois impératifs. Le premier consiste, bien sûr, à progresser vers des règles communes, suffisamment claires et générales pour être applicables partout et par tous ; ces règles doivent être édictées à chaque niveau spatial de responsabilité selon le principe de subsidiarité. Le deuxième impératif est de faire le ménage dans le « maquis normatif », de simplifier le foisonnement désordonné de textes qui se complètent et se modifient mais ne s'annulent jamais. Le troisième impératif concernant la règle du jeu consiste à lui donner une dimension éthique. La règle dit le droit ; elle devrait aussi dire le juste et le bien ; ils sont la marque de la confiance et de la transparence. C'est souvent la froideur autant que l'opacité des textes qui en font des machines de guerre.

Le statut de l'Autre

Le troisième élément, sans aucun doute le cœur du sujet, concerne l'attitude à l'égard de l'*Autre*. Jusqu'à il y a peu de temps – 1990 – son statut était simple : il était « ami » ou « ennemi », dans un camp ou dans l'autre. Cette catégorisation binaire partageait le monde entre bons et méchants : on savait toujours à qui l'on avait à faire, surtout s'il était en uniforme ! Cette distinction radicale était contraire aux principes des Nations unies qui mettent en exergue les valeurs de fraternité humaine et de solidarité mondiale ; elle est devenue irréaliste avec l'effondrement du bloc communiste et la fin de l'opposition est-ouest. En toute logique, l'Autre ayant rallié le camp adverse n'existe plus en tant qu'ennemi s'il n'est pas encore devenu un véritable ami. Alors, *quid* de l'Autre ?

Dans le concert international, dans la vie économique, à travers les échanges culturels et les voyages, nous sommes tous désormais en *relation* avec tous. Mais de quel type de relation s'agit-il ? Nous ne le savons pas très bien, hormis les liens amicaux que nous pouvons nouer ici ou là, car cette situation est récente (1990) et une propagande intense continue de perpétuer le mythe de l'hostilité naturelle entre les pays, les nations, les civilisations. Tel est le fond de la thèse de Samuel Huntington sur l'inévitable « choc des civilisations ». Les États-Unis dénoncent des États-voyous, foyers du terro-

risme qui seraient donc les nouveaux ennemis ; la Chine, au moindre incident interne ou externe, fustige son rival japonais ; la Russie, en mal de puissance, est prête à s'enflammer à nouveau contre les Occidentaux, etc.

Dans un monde dominé par l'économie, les relations de partenariat sont les plus communes : on échange des biens et des services d'un bout à l'autre de la planète selon les procédures de l'OMC, avec le dollar comme monnaie de référence, avec les mêmes recettes de marketing enseignées dans les bonnes écoles anglo-saxonnes. Mais ces relations commerciales se déroulent sur fond d'une âpre rivalité économique, la libre concurrence étant le *credo* de l'économie libérale ; elle est ainsi, par nature, un des lieux d'expression de l'agressivité. Et derrière celle-ci, non critiquable et saine en soi, se révèlent, au moindre écart, les différences culturelles, mais aussi plus gravement le nationalisme d'une part, qu'on peut déguiser habilement en patriotisme économique, et les pratiques indélicates d'autre part comme le dumping et autres malhonnêtetés. Il y a une certaine hypocrisie et une grande fragilité dans les liens commerciaux et dans les relations internationales en général. Les uns comme les autres sont particulièrement sensibles aux événements : l'assassinat de l'archiduc François-Ferdinand d'Autriche à Sarajevo en juin 1914 en étant le meilleur et tragique exemple. Les nations restent *in fine* mues par leurs seuls

intérêts ; leurs serments d'amitié sont trop souvent des trompe-l'œil, la tromperie faisant partie au plus haut degré de l'art du général, selon Sun Zu.

On en revient aux fondamentaux de la stratégie. Ce qui est en cause dans « agir ensemble » c'est l'Autre. Cet « ensemble » qui est la condition primordiale de l'action ne dit pas comment il se réalise : avec, pour ou contre l'Autre ? S'il est toujours « confrontation d'intelligences », peut-il ne pas tomber dans l'hostilité, cette opposition de contraires si motivante et excitante pour l'acteur placé face à un tel défi ? La stratégie peut-elle échapper à la guerre ? De la façon dont cette question sera posée, des réponses qui lui seront apportées dans les prochaines années, notamment entre Orient et Occident – entre le monde chinois et la vision américaine –, dépend en grande partie le sort de notre humanité.

CONCLUSION

Revenons au commencement : la stratégie n'est pas un gadget, elle s'occupe d'affaires sérieuses puisqu'il s'agit – rien de moins – de l'avenir et donc du destin des sociétés.

Si nous voulons en rester maîtres et assumer notre responsabilité d'avoir à écrire l'histoire, il faut « penser stratégiquement », c'est-à-dire préparer cet avenir et s'engager dans la voie qui mène au futur.

Mais cela ne peut être entrepris qu'à partir d'un présent connu et maîtrisé. Pour la première fois dans l'histoire, nous ne pouvons pas dire que nous ne savons pas : nous sommes complètement et parfaitement informés ; en tout cas, nous avons les moyens de savoir. L'*analyse de situation* qui mène à la compréhension du présent est possible ; encore faut-il le vouloir ! C'est notre *premier chantier*.

Certes, l'avenir restera par définition imprévisible, sinon il serait inutile de s'en préoccuper. Mais le travail de la stratégie n'est pas un exercice divinatoire ni une imprécation. Il est tout entier dans le *choix d'un projet* qui soit à la fois possible par les moyens disponibles, et souhaitable en fonction des

aspirations et des besoins des hommes. En décider en commun, puisque désormais la mondialisation nous l'impose, et faire ce choix dans l'intérêt général, tel est notre *deuxième chantier*.

Ne nous le cachons pas, ces deux tâches sont difficiles. Elles demandent autant de courage que d'intelligence. L'intelligence ne manque pas, tant s'en faut, mais elle n'est pas toujours appliquée sur les bons « objets » ; il faudrait la consacrer au service de la recherche de voies médianes innovantes plutôt qu'à l'application mécanique de procédures souvent archaïques. Il faudrait lui donner de l'audace pour se lancer sur des pistes inédites. C'est là qu'intervient le courage, ce goût de l'aventure qui est l'apanage de la jeunesse.

La génération qui vient a beaucoup de chance, car c'est à elle qu'incombera la charge – et la responsabilité – de relever ce défi majeur, non pas de changer le monde mais de le remettre dans la voie. Elle en a toutes les capacités, techniques et intellectuelles. Faut-il encore qu'elle le veuille, ce qui dépendra d'abord de sa sensibilisation aux enjeux et ensuite de la liberté de mouvement qu'on lui accordera pour s'atteler à ces tâches. Ce livre est une contribution à cette prise de conscience.

À ceux qui accepteront de consacrer leur énergie et leur temps à cet effort de reconstruction stratégique, il convient de prodiguer des encouragements assortis de quelques mises en garde. Il y a d'abord

une idée fausse qui traîne partout : le monde de la stratégie serait nécessairement celui des seuls rapports de forces ; il faudrait donc s'y comporter avec brutalité et cynisme pour défendre la seule chose qui vaille : ses propres intérêts immédiats. On s'y comporte alors à coups de décisions et en prenant – surtout pour les autres – un maximum de risques, la corde raide étant l'itinéraire le plus fréquenté. Si cette conception était avérée, le monde serait à feu et à sang, ce qui n'est pas tout à fait le cas. Cela signifierait que le « projet stratégique », tel qu'il a été décrit et proposé dans ses grandes lignes, serait une illusion. Cela serait désespérant et viendrait contredire l'idée qui est à la source même du concept stratégique, celle de « liberté ».

Oui, nous sommes libres de préparer un avenir qui n'est pas écrit d'avance, de le faire en partant de bases solides et dans un but louable et raisonnable. Mais il faut alors que l'intelligence stratégique s'y applique de façon nuancée et tolérante, en comprenant et respectant les idées, les méthodes et les traditions des « autres », de tous les autres, mais aussi de façon dynamique et créatrice afin de sortir des schémas éculés et des sentiers habituels. C'est pourquoi cette entreprise, si elle est conduite un jour, ne doit pas l'être sur une base strictement nationale – là sont les sentiers battus – mais en mettant en convergence les apports de toutes les cultures, les richesses de toutes les civilisations, les bonnes volontés de tous les acteurs.

Puisque l'avenir reste à inventer, autant tirer les enseignements du passé et chercher à emprunter de nouvelles voies. Si nous sommes capables, grâce aux techniques de l'information, de constituer une base de données solide – le « camp de base » d'une expédition –, alors il est possible de lancer des cordées, avec de bonnes chances de réussite, vers cette « aventure du futur ».

BIBLIOGRAPHIE SÉLECTIVE

ARENDT Hannah, *Qu'est-ce que la politique ?* Le Seuil, 1995.

ARON Raymond, *Paix et guerre entre les nations*, Calmann-Lévy, 1962.

BEAUFRE André, *Introduction à la stratégie*, Economica, 1998.

BLIN Maurice, *Nostalgie d'Empire*, Ellipses, 2001.

CASTORIADIS Cornelius, *La Montée de l'insignifiance,* Le Seuil, 1996.

CHARNAY Jean-Paul, *Critique de la stratégie,* L'Herne, 1990.

CHENG Anne, *Histoire de la pensée chinoise*, Le Seuil, 1997.

CLAUSEWITZ Carl von, *De la guerre,* Editions de Minuit, 1955.

COHEN Daniel, *Trois leçons sur la société post-industrielle,* Le Seuil, 2007.

COULLOMB Catherine, *Chine, le nouveau centre du monde ?*, L'Aube, 2007.

DUPUY Jean-Pierre, *Pour un catastrophisme éclairé*, Le Seuil, 2002.

EARLE Edward Mead, *Les Maîtres de la stratégie*, Berger-Levrault, 1980.

GUIBERT Jacques Antoine de, *Essai général de tactique*, L'Herne, 1973.

GUIBERT Jacques Antoine de, *Stratégiques*, L'Herne, 1977.

HANSON Victor D., *Carnage et culture*, Flammarion, 2001.

HART Liddell, *Stratégie*, Librairie académique Perrin, 1998.

JULLIEN François, *Traité de l'efficacité*, Grasset, 1997.

KAGAN Robert, *La Puissance et la faiblesse,* Plon, 2003.

LA MAISONNEUVE Eric de, *La Violence qui vient,* Arléa, 1997.

LA MAISONNEUVE Eric de, *Stratégie, crise et chaos,* Economica, 2005.

LAO TSEU, *Tao-Tö king,* Gallimard, 2003.

LE GOFF Jean-Pierre, *Les Illusions du management*, La Découverte, 2000.

LIANG Qiao et XIANGSUI Wang, *La Guerre hors limites*, Payot Rivages, 2003.

MACHIAVEL Nicolas, *Première décade de Tite Live,* La Pléiade.

MATTELART Armand, *L'Invention de la communication,* La Découverte, 1997.

MORIN Edgar, *L'Identité humaine,* Le Seuil, 2001.

MÜNKLER Herfried, *Les Guerres nouvelles,* Editions Alvik, 2003.

PEYREFITTE Alain, *La Société de confiance,* Odile Jacob, 1995.

POIRIER Lucien, *Stratégie théorique III,* Economica, 1996.

RIFKIN Jeremy, *L'Age de l'accès*, La Découverte, 2000.

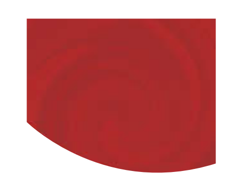
RUFFOLO Giorgio, *Puissance et pouvoir,* Bernard Contaz, 1990.

SCHMITT Carl, *La Notion de politique*, Flammarion, « Champs ».

SUN ZU, *L'Art de la guerre*, Economica, 1990.

VIRILIO Paul, *Stratégie de la déception,* Galilée, 1999.

WALLERSTEIN Immanuel, *L'Après-libéralisme,* L'Aube, 1999.



Éric de La Maisonneuve

PRÉCIS DE STRATÉGIE

Cinq éléments pour agir

La pensée stratégique est indissociable de la vie de tout groupe humain dont le destin est d'« agir ensemble ». Or, **la crise que subit le monde contemporain remet en question la plupart des critères fondateurs de la stratégie**. La disparition de ces repères place les sociétés face à l'enjeu de leur survie en tant que telles.

Cet ouvrage plonge au cœur même du mécanisme stratégique. Aux questions habituelles sur les objectifs, les moyens, le cadre, les limites, l'Autre, il répond par une démarche pragmatique, en partant du « bas » pour **reconfigurer un champ stratégique bouleversé**. Fondé sur une approche novatrice, il propose :

- **la mise en relation de cinq éléments** : **projet**, **organisation**, **situation**, **technique** et **méthode**, considérés comme les piliers de la stratégie ;
- **l'appréciation de la situation** : en constituant une base de données complète et actualisée qui permette une analyse objective du monde actuel ;
- **la comparaison des modèles occidental et chinois** : pour envisager, au-delà de leurs antagonismes apparents, des convergences culturelles pour un développement futur.

L'avenir, en stratégie comme ailleurs, reste à inventer. Riche des enseignements du passé, fort du savoir de l'auteur, spécialiste de la « stratégie de crise », ce livre lance les premières cordées vers cette aventure qui nous concerne tous.

ÉRIC DE LA MAISONNEUVE



est président de la *Société de Stratégie* et directeur de la revue AGIR. Général de division (2S), il dirige un séminaire de stratégie à la faculté Jean Monnet (Sceaux-Paris XI) et enseigne dans différentes écoles et universités. Il est l'auteur de nombreux ouvrages et articles sur les questions stratégiques.



ISBN 978-2-10-053585-9

www.dunod.com